COLECCIÓN PROFESIONAL

Marshall B. Rosenberg, Ph.D.

Comunicación no violenta

UN LENGUAJE DE VIDA

Desarrolla habilidades
para relacionarte en armonía
con tus valores



Comunicación no violenta

UN LENGUAJE DE VIDA

Marshall B. Rosenberg, Ph.D.

Comunicación no violenta

UN LENGUAJE DE VIDA

granAldea EDITORES

Comunicación no violenta:un lenguaje de vida - 1a ed.- 8a reimpresión - Buenos Aires : Gran Aldea Editores - GAE, 2013.
200 p. ; 23x16 cm.

ISBN 978-987-21834-9-3

1. Autoayuda.

Diseño de tapa: Michelle Kenigstein
Traducción: Estela Falicov
Cuidado de la edición: Estela Falicov
Revisión: Julián Lichtmann, Jorge Rubio-Vollert
Ilustración de tapa: Perica

1ª edición: mayo de 2006
8ª reimpresión: enero de 2013

ISBN: 978-987-21834-9-3

Translated from the book Nonviolent Communication: A Language of Life 2nd Edition (1-892005-03-4) by Marshall B. Rosenberg, Copyright © 2003 PuddleDancer Press. All rights reserved. Used with permission. For further information about Nonviolent Communication please visit the Center for Nonviolent Communication on the Web at: www.cnvc.org.

Traducción del libro Nonviolent Communication: A Language of Life 2nd Edition (1-892005-03-4) de Marshall B. Rosenberg, Copyright © 2003 PuddleDancer Press. Todos los derechos reservados. Usado con autorización.
Para mayor información acerca de Comunicación No Violenta, visite la página web del Center for Nonviolent Communication: www.cnvc.org.

2013 © Gran Aldea Editores
Tel.: (5411) 4584-5803 / 4585-2241
info@granaldeaeditores.com.ar
www.granaldeaeditores.com.ar

Hecho el depósito que establece la ley 11.723



Se prohíbe la reproducción total o parcial, por cualquier
medio electrónico o mecánico incluyendo fotocopias, grabación magnetofónica y cualquier otro sistema de almacenamiento de información, sin autorización escrita del editor.

Contenidos

PRÓLOGO A LA EDICIÓN EN CASTELLANO

Julián Lichtmann*

Es un honor presentar esta nueva edición de *Comunicación no violenta*, un libro que ha enriquecido inmensamente mi práctica profesional y que, no lo dudo, representará un aporte significativo a miles de lectores en el mundo hispanohablante.

Comunicación no violenta expresa una clara y sistemática presentación de un programa educativo desarrollado por Marshall Rosenberg, a partir de su experiencia como mediador, educador y terapeuta, y que hoy en día es compartido en más de 45 países.

A lo largo de sus páginas, Rosenberg nos invita a ser testigos de intervenciones que ha tenido con palestinos enfurecidos en campos de refugiados, con matrimonios en crisis, reclusos en cárceles, directores y estudiantes de escuelas secundarias y con sus propios hijos en situaciones cotidianas. Al mismo tiempo, nos involucra en un proceso de reflexión y aprendizaje relacionado con cómo nos comunicamos habitualmente y cómo podemos hacerlo de un modo más efectivo y coherente con nuestros valores.

¿Cómo nos vinculamos con otra persona cuando sentimos mucho enojo y dolor? ¿Qué hacemos cuando estamos en pleno desacuerdo con los argumentos planteados? ¿Cómo respondemos a la angustia y desesperanza de alguien a quien queremos ayudar? ¿Cómo planteamos pedidos en reuniones de trabajo?

Estos interrogantes ilustran algunos de los escenarios planteados en el libro. Mientras aprendemos a identificar nuestras propias formas de actuar que aumentan el conflicto y la desconexión, podemos educarnos para estar presentes de un modo que potencie la armonía y la cooperación y que nos ayude a responder a nuestras necesidades. ¿Cómo hacerlo? En este libro, Rosenberg plantea una serie

* Sociólogo (Universidad de Buenos Aires) y especialista en educación (Universidad de Bristol). Estudió mediación y participó en varios entrenamientos con Marshall Rosenberg. Es miembro de una consultora que ofrece capacitación y asesoramiento a organizaciones en manejo de conflictos y comunicación efectiva. Coordina talleres como profesor invitado del Centro de Educación Empresaria de la Universidad de San Andrés.

de pautas y habilidades, acompañadas de una gran variedad de ejemplos, con la intención de colaborar con el camino personal de cada lector.

Esta obra constituye tanto un recurso atractivo para toda persona interesada en su desarrollo personal, como un valioso complemento a programas de formación en mediación, psicoterapia, consultoría, trabajo social, liderazgo de equipos, docencia, medicina y otras disciplinas en las cuales las habilidades interpersonales resultan una competencia clave.

En mi experiencia, representa una fuente de inmensa utilidad, para consultar periódicamente, para subrayar, recomendar, citar y mencionar en charlas con amigos, familiares y colegas. Celebro esta nueva traducción al castellano, producto de una extensa y minuciosa tarea de cooperación desarrollada en conjunto por Gran Aldea Editores y PuddleDancer Press, y espero que permita a los lectores *oír* la voz de Marshall Rosenberg y percibir su cálida presencia, su impecable claridad y su sentido del humor.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco la posibilidad que tuve de estudiar y trabajar con el profesor Carl Rogers cuando él estaba investigando los componentes de una relación de ayuda. Los resultados de esa investigación desempeñaron un papel determinante en la comprensión del proceso de la comunicación que describo en este libro.

Estaré eternamente agradecido al profesor Michael Hakeem por haberme ayudado a entender las limitaciones científicas y los peligros sociales y políticos que acarrea la práctica de la psicología tal como me habían enseñado a utilizarla: la que tiende a una comprensión del ser humano basada en la patología. Percibir las limitaciones de este modelo me incitó a buscar nuevos caminos que condujeran a la práctica de una psicología diferente, basada en una concepción cada vez más clara de la manera en que los seres humanos podemos llegar a vivir.

También agradezco a George Miller y George Albee sus esfuerzos por alertar a los psicólogos sobre la necesidad de encontrar mejores maneras de ejercer la psicología. Me ayudaron a ver que el enorme sufrimiento que existe en nuestro planeta requiere maneras más efectivas de distribuir las habilidades de ayuda que las que pueden ofrecer los enfoques clínicos.

Querría igualmente dar las gracias a Lucy Leu por haber editado este libro y haber preparado el manuscrito final; a Rita Herzog y Kathy Smith por su colaboración en la edición, y a Darold Milligan, Sonia Nordenson, Melanie Sears, Bridget Belgrave, Marian Moore, Kittrell McCord, Virginia Hoyte y Peter Weismiller por su ayuda.

Finalmente, también quiero dar las gracias a mi amiga Annie Muller. Ella me alentó a mostrar más claramente los fundamentos espirituales de mi obra, lo que le dio mayor fuerza y también enriqueció mi vida.

PREFACIO

ARUN GANDHI*

Crecer en la Sudáfrica del *apartheid* en la década de 1940 siendo una persona de color estaba lejos de ser agradable; especialmente si a uno le recordaban, de manera brutal y en todo momento, el color de su piel. Si además, a los diez años te daban una paliza, primero los blancos porque te veían demasiado negro, y luego los negros porque te consideraban demasiado blanco, la experiencia resulta tan humillante que puede desencadenar en cualquier persona las más violentas reacciones de venganza.

Me sentía tan afectado por las experiencias vividas que mis padres decidieron llevarme a la India para que pasara un tiempo con mi abuelo, el legendario M.K. Gandhi, con la intención de que aprendiera de él a manejar los sentimientos de ira, frustración, discriminación y humillación provocados por los violentos prejuicios raciales. En esos dieciocho meses aprendí mucho más de lo que esperaba. Sólo lamento que en aquel entonces tenía apenas trece años y, además, era un estudiante mediocre. Si hubiera sido mayor, un poco más sensato y más reflexivo, habría sacado muchísimo más provecho. Pero uno debe estar contento con lo que recibe y no ser codicioso –lección fundamental en una forma de vivir no violenta–. ¿Cómo podría olvidarlo?

Una de las muchas cosas que aprendí de mi abuelo fue a comprender el alcance y la profundidad de la no violencia, así como a reconocer que todos somos violentos y que es preciso que operemos un cambio cualitativo en nuestras actitudes. A menudo no reconocemos nuestra propia violencia porque ignoramos que la tenemos. Suponemos que no somos violentos porque nuestra concepción de la violencia está asociada con imágenes de peleas, palizas, asesinatos y guerras –el tipo de cosas que las personas comunes y corrientes no hacen.

Para inculcarme este principio, mi abuelo me hizo dibujar un árbol genealógico de la violencia basado en los mismos fundamentos que se utilizan en la genea-

* Fundador y presidente del Instituto para la No Violencia M.K. Ghandi

logía familiar. Consideraba que yo comprendería mejor la no violencia si entendía y reconocía la violencia que existe en el mundo. A este fin, por la noche se dedicaba a analizar conmigo todos los hechos ocurridos durante el día –las cosas que yo había vivido, las que había leído, las que había visto o hecho a los demás– y me ayudaba a anotarlas en el árbol dentro de la categoría «física» (cuando era violencia en donde se había usado la fuerza física) o de la categoría «pasiva» (cuando el tipo de violencia había causado un daño de carácter más emocional).

A los pocos meses había cubierto toda una pared de mi habitación con ejemplos de actos de violencia «pasiva», considerados por mi abuelo más insidiosos aún que los de violencia «física». Me explicó después que la violencia pasiva acaba por generar ira en la víctima que, como individuo o como miembro de una comunidad, responde también con violencia. Dicho con otras palabras, la violencia pasiva es el combustible que alimenta el fuego de la violencia física. Como no entendemos ni valoramos este concepto, nuestros esfuerzos encaminados a trabajar por la paz no dieron sus frutos, o bien, la paz que hemos alcanzado sólo ha sido temporal. ¿Cómo vamos a extinguir un incendio si no eliminamos primero el combustible que alimenta el fuego?

Mi abuelo proclamó siempre la necesidad de la no violencia en las comunicaciones, algo que Marshall Rosenberg viene haciendo de forma admirable desde hace años a través de sus escritos y seminarios. Leí con gran interés el libro de Rosenberg, *Comunicación no violenta - un lenguaje de vida*, y me impresionaron tanto la profundidad de la obra como la simplicidad de las soluciones.

Como decía mi abuelo, a menos que «seamos el cambio que buscamos en el mundo», jamás se producirá cambio alguno. Lamentablemente, todos estamos esperando que sea el otro quien cambie primero.

La no violencia no es una estrategia que pueda usarse hoy y descartarse mañana, así como tampoco es algo que vaya a convertirnos en personas dóciles o fáciles de manipular. La no violencia se centra en inculcar actitudes positivas para reemplazar las actitudes negativas que nos dominan. Todo lo que hacemos está condicionado por motivos egoístas ("qué gano con esto"), especialmente en una sociedad tan abrumadoramente materialista como la nuestra, basada en el individualismo más despiadado. Ninguno de estos conceptos negativos nos llevará a crear una familia, comunidad, sociedad o nación homogénea.

No es importante que en un momento de crisis nos unamos todos y demostremos nuestro patriotismo enarbolando la bandera; no basta con que nos convirtamos en una superpotencia formando un arsenal capaz de destruir varias veces la Tierra; no basta con que sometamos al resto del mundo con nuestro poderío militar, porque no se puede edificar la paz sobre los cimientos del miedo.

La no violencia significa permitir que se manifieste lo positivo que llevamos

dentro. Significa dejarnos dominar por el amor, el respeto, la comprensión, el agradecimiento, la compasión y el interés por los demás y no por actitudes egoístas centradas en uno mismo, motivadas por la codicia, el odio, los prejuicios, la desconfianza y la agresividad que habitualmente dominan nuestros pensamientos. La gente suele decir: «Este mundo es cruel y para sobrevivir también hay que ser cruel». Con humildad, disiento con este punto de vista.

Este mundo es lo que hemos hecho de él. Si hoy es cruel es porque lo hemos hecho cruel con nuestras actitudes. Si cambiamos nosotros, podemos cambiar el mundo y el cambio en nosotros comienza cambiando nuestro lenguaje y los métodos de comunicación. Recomiendo calurosamente que lean este libro y que apliquen el proceso de comunicación no violenta que enseña. Constituye un importante primer paso para cambiar nuestra forma de comunicarnos y para crear un mundo en donde impere la compasión.

Las palabras son ventanas (o son paredes)

Siento que tus palabras me sentencian,
que me juzgan y que me apartan de ti,
pero antes de irme, tengo que saber
si eso es lo que quieres decirme.
Antes de erigirme en mi defensa,
antes de hablar herida o asustada,
antes de levantar esa pared de palabras,
quiero saber si verdaderamente he oído.
Las palabras son ventanas o paredes;
nos condenan o nos liberan.
Ojalá que al hablar o al escuchar
resplandezca la luz del amor a través mío.
Hay cosas que necesito decir,
cosas muy significativas para mí.
Si no me expreso claramente con mis palabras,
¿me ayudarás a ser libre?
Si te pareció que quise rebajarte,
si creíste que no me importabas,
trata de escuchar a través de mis palabras
los sentimientos que compartimos.

Ruth Bebermeyer

1
DAR DESDE EL CORAZÓN
La esencia de la comunicación no violenta

*Lo que quiero en la vida es compasión,**
una corriente que fluya entre los demás y yo,
basada en un mutuo dar desde el corazón.
MARSHALL ROSENBERG

Introducción

Como estoy plenamente convencido de que forma parte intrínseca de nuestra naturaleza sentirnos satisfechos cuando damos y recibimos algo de manera compasiva o solidaria, hay dos preguntas que me han preocupado durante la mayor parte de mi vida. ¿Qué ocurre que nos desconecta de nuestra naturaleza solidaria y nos lleva a comportarnos de manera violenta y abusiva? Y a la inversa, ¿por qué algunas personas son consecuentes con esta actitud solidaria incluso en las circunstancias más adversas?

Mi preocupación por estas preguntas se remonta a mi infancia, al verano de 1943, cuando mi familia se mudó a Detroit (Michigan). Dos semanas después de haber llegado, un incidente en un parque público desencadenó un enfrentamiento racial. Durante los días que siguieron al hecho fueron asesinadas más de cuarenta personas. El barrio donde vivíamos estaba situado en el centro mismo del estallido de violencia, lo cual nos obligó a permanecer tres días encerrados en nuestra casa.

Cuando terminaron los disturbios y empezaron las clases, descubrí que un apellido puede ser tan peligroso como el color de la piel. El primer día, cuando el maestro pronunció mi nombre, dos chicos me miraron fijamente y murmuraron entre dientes: «¿Eres un *kike*?», dijeron. No conocía la palabra ni sabía que algunas personas la usan de manera despectiva para referirse a los judíos. A la salida de clase, los dos chicos me estaban esperando y, de un empujón, me derribaron al suelo y me dieron una paliza.

Desde aquel verano del año 1943, he estado analizando las dos preguntas que

** A lo largo de este libro, como en toda su obra sobre comunicación no violenta, Marshall Rosenberg utiliza con frecuencia el término "compasión". Lo hace apelando al profundo impulso de humanidad común que existe en los seres humanos cuando nos comunicamos sin violencia. Este significado se diferencia del uso habitual en castellano que asocia la compasión con la conmiseración y la lástima frente al sufrimiento de los demás. (N. de la T.)*

formulé al principio. ¿Qué nos permite, por ejemplo, mantenernos vinculados a nuestra naturaleza compasiva aun en las peores circunstancias? Pienso en personas como Etty Hillesum, que conservó la compasión pese a verse sometida a las aberrantes condiciones de un campo de concentración alemán. En el diario que llevaba, escribió:

> *No me asusto fácilmente. No porque sea valiente, sino porque sé que trato con seres humanos y debo esforzarme en comprender sus acciones. Lo que realmente importa en lo que pasó esta mañana no es que un joven oficial de la Gestapo, exasperado, me haya increpado a los gritos, sino que yo no me haya enfadado y que, por el contrario, haya procurado comprenderlo y hasta me hayan entrado ganas de preguntarle: «¿Fuiste infeliz cuando eras niño? ¿Tu novia te decepcionó?». Sí, el joven tenía un aire atormentado, de víctima, estaba triste, parecía sentirse débil. Habría querido empezar a ayudarlo en ese mismo momento porque sé que cuando los jóvenes se sienten desgraciados se convierten en un peligro para los demás.*
>
> *Etty Hillesum: A Diary*

CNV: una manera de comunicarnos que nos lleva a dar desde el corazón.

Mientras estudiaba los factores que afectan a nuestra capacidad de ser compasivos, me sorprendió comprobar la función primordial que desempeñan tanto el lenguaje en sí como el uso que hacemos de las palabras. Desde entonces fui identificando un enfoque específico de la comunicación –hablar y escuchar– que nos lleva a dar desde el corazón, a conectarnos con nosotros mismos y con otras personas de una manera que permite que aflore nuestra compasión natural. Doy a este enfoque el nombre de «comunicación no violenta»; uso la expresión "no violenta" en el mismo sentido en que la utilizaba Gandhi al referirse a la compasión que el ser humano expresa de un modo natural cuando su corazón renuncia a la violencia. Pese a que quizá no consideremos «violenta» nuestra actitud al hablar, a menudo nuestras palabras ofenden o hieren no sólo a los demás, sino también a nosotros mismos. En algunos ámbitos, el proceso que describo se denomina «comunicación compasiva». A lo largo de este libro, utilizo la sigla «CNV» para referirme a la «comunicación no violenta o comunicación compasiva».

Una manera de centrar la atención

La CNV se basa en las habilidades relativas al lenguaje y la comunicación que refuerzan nuestra capacidad de seguir siendo humanos incluso en las condiciones

más extremas. No se trata de nada nuevo: hace siglos que se conocen todos los elementos de la CNV. El objetivo es que recordemos algo que ya sabemos –de qué modo hemos de relacionarnos los seres humanos– y que vivamos de una manera que manifieste abiertamente este conocimiento.

La CNV nos orienta para reestructurar nuestra forma de expresarnos y de escuchar a los demás. En lugar de obedecer a reacciones habituales y automáticas, nuestras palabras se convierten en respuestas conscientes con una base firme en un registro de lo que percibimos, sentimos y deseamos. Nos ayuda a expresarnos con sinceridad y claridad, al mismo tiempo que prestamos una atención respetuosa y empática a los demás. En cualquier interacción, pasamos a tener en cuenta tanto nuestras necesidades más profundas como las ajenas. La CNV nos enseña a observar cuidadosamente y a detectar conductas y situaciones que nos afectan. Con ella aprendemos a identificar y a expresar con claridad lo que esperamos en concreto de una situación dada. El método es simple, pero su poder de transformación es extraordinario.

Cuando usamos la CNV para escuchar nuestras necesidades más profundas y las de los otros percibimos las relaciones bajo una nueva luz.

Dado que la CNV reemplaza nuestras antiguas pautas de defensa, de huida o de ataque ante los juicios y las críticas de otras personas, empezamos a percibir a los demás y a nosotros mismos, así como a nuestras intenciones y relaciones, bajo una nueva luz. Las reacciones de resistencia, defensa y violencia se ven reducidas. Cuando nos centramos en clarificar lo que observamos, sentimos y necesitamos, en lugar de dedicarnos a diagnosticar y a juzgar, descubrimos cuán profunda es nuestra compasión. A través de su énfasis en una escucha atenta y profunda–no sólo a los demás, sino también a nosotros mismos–, la CNV propicia el respeto y la empatía y engendra un deseo mutuo de dar desde el corazón.

Aun cuando me refiero a la CNV como un «proceso de comunicación» o un «lenguaje de compasión», en realidad es bastante más que eso. A un nivel más profundo, es un recordatorio constante a mantener nuestra atención en un lugar donde es más probable que encontremos lo que buscamos.

Hagamos resplandecer la luz de nuestra conciencia en aquellas zonas donde sea más probable encontrar lo que estamos buscando.

Es conocido el cuento del hombre que estaba en la calle, agachado, buscando algo debajo de un farol. Un policía que pasaba por el lugar le preguntó qué estaba haciendo. «Estoy buscando las llaves del auto», respondió el hombre, que parecía estar un poco borracho. «¿Se le cayeron aquí?», siguió inquiriendo

el agente. «No, se me cayeron en el callejón», fue la respuesta del hombre. Al ver la expresión de desconcierto del policía, se apresuró a explicar: «Pero aquí hay más luz».

Me doy cuenta de que mi condicionamiento cultural me lleva a centrar la atención en lugares donde es improbable que encuentre lo que busco. Desarrollé la CNV para educar mi atención, para hacer resplandecer la luz de mi conciencia en aquellas zonas donde seguramente hallaré lo que estoy buscando. Lo que busco en la vida es compasión, una corriente que fluya entre los demás y yo, basada en un mutuo dar desde el corazón.

La compasión a la que me refiero, y que defino como un «dar desde el corazón», está expresada en la siguiente letra de una canción, escrita por mi amiga Ruth Bebermeyer:

Jamás siento que recibo tanto
como cuando aceptas algo de mí-
cuando comprendes
la alegría que siento
al dártelo.
Sabes que mi ofrecimiento
no busca que estés en deuda conmigo,
sino vivir el amor
que siento por ti.
Recibir con gracia
quizá sea la mayor forma de dar.
No puedo separar
una cosa de la otra.
Cuando tú me das algo,
yo te doy el recibirlo.
Cuando tomas algo de mí,
siento que soy yo quien
recibe.

-Canción de Ruth Bebermeyer titulada
«Given To» [Recibir], que forma parte del álbum Given To, 1978.

Cuando damos desde el corazón, lo hacemos motivados por una alegría que nos sale desde adentro cada vez que deseamos enriquecer la vida de otra persona. Es algo que beneficia tanto al que da como al que recibe. Este último goza de lo que le ha sido dado sin inquietarse por las consecuencias que acompañan siempre a las cosas que se ofrecen por miedo, culpa, vergüenza o el deseo de obtener

algo a cambio. El que da siente crecer su autoestima, una reacción que experimentamos al ver que nuestros esfuerzos contribuyen al bienestar de otra persona.

La práctica de la CNV no exige que las personas con las que nos comunicamos conozcan las particularidades de este proceso, ni siquiera que estén motivadas para establecer una relación solidaria con nosotros. Si nos atenemos a los principios de la CNV, con la única motivación de dar y recibir de una manera compasiva, y hacemos todo lo posible para que los demás entiendan que éste es el único impulso que nos guía, se unirán a nosotros en el mismo proceso y acabaremos respondiéndonos mutuamente con compasión. No estoy diciendo que esto siempre ocurra rápidamente, sin embargo sostengo que la compasión surgirá de manera inevitable si nos atenemos fielmente a los principios y al proceso de la CNV.

El proceso de la CNV

Si queremos llegar a ese deseo mutuo de dar desde el corazón, enfocaremos la luz de la conciencia de modo que ilumine cuatro zonas, a las que vamos a referirnos como los cuatro componentes del modelo de la CNV.

Los cuatro componentes de la CNV:
1. Observación
2. Sentimiento
3. Necesidades
4. Petición

En primer lugar *observamos* lo que ocurre realmente en una situación dada; lo que dicen o hacen los demás: ¿sirve o no sirve para enriquecer nuestra vida? El truco consiste en saber expresarlo claramente de modo que no incorpore ningún juicio ni evaluación; poder decir simplemente qué cosas que hace la gente nos gustan y cuáles no. Después, una vez hecha esta observación, comprobamos cómo *nos sentimos*. ¿Nos sentimos dolidos, asustados, alegres, divertidos, irritados, etc.? Y en tercer lugar decimos cuáles de nuestras *necesidades* guardan relación con los sentimientos que hemos identificado. Siempre que utilizamos la CNV para expresar de forma clara y sincera cómo nos sentimos, está presente en nosotros la conciencia de estos tres componentes.

Por ejemplo, una madre podría manifestar esos tres aspectos del proceso diciéndole a su hijo adolescente: «Félix, me molesta ver dos calcetines sucios hechos una bola debajo de la mesita del café y otros tres al lado del televisor, porque estoy necesitando más orden en las habitaciones de la casa que compartimos».

Acto seguido, la madre abordaría el componente número cuatro, que es una *petición* muy específica: «¿Estarías dispuesto a recoger los calcetines y llevártelos a tu habitación o meterlos en la lavadora?». El componente número cuatro se centra en lo que esperamos que haga la otra persona para enriquecer la vida de ambos.

Así pues, una parte de la CNV consiste en expresar de manera muy clara, ya sea

verbalmente o por otros medios, información sobre estos cuatro componentes. Y el otro aspecto de este proceso de comunicación consiste en recibir de otras personas información sobre esos mismos cuatro componentes. Nos conectamos con los demás percibiendo primero lo que ellos observan, sienten y necesitan, y descubriendo después en qué enriquecerá su vida recibir lo que nos piden, su petición.

Cuando centramos nuestra atención en los aspectos citados y ayudamos a los demás a hacer lo mismo, establecemos una corriente de comunicación que discurre en ambos sentidos y se manifiesta de una manera natural: observo, siento y averiguo qué necesito; qué me hace falta para enriquecer mi vida; qué observas, sientes y necesitas; qué te hace falta para enriquecer tu vida.

El Proceso de la CNV

Actos concretos
que *observamos* que están afectando nuestro bienestar.

Cómo nos *sentimos* en relación
con lo que observamos.

Las *necesidades*, los valores, los deseos, etc.,
que dan origen a nuestros sentimientos.

Las acciones concretas que *pedimos*
para enriquecer nuestra vida.

Cuando usamos este proceso, podemos empezar de dos maneras: ya sea expresando la información de esos cuatro componentes o bien recibiéndola empáticamente de otras personas. A pesar de que en los capítulos que van del tercero al sexto aprenderemos cómo escuchar y expresar verbalmente cada uno de estos componentes, es importante tener presente que la CNV no es una fórmula preestablecida, sino un proceso que se adapta a diversas situaciones y a diferentes estilos personales y culturales. Aun cuando por razones prácticas me refiero a la CNV como un «proceso» o un «lenguaje», se pueden experimentar las cuatro facetas del proceso sin necesidad de articular una sola palabra. La esencia de la CNV está en la conciencia que tenemos de esos cuatro componentes, no en las palabras concretas que intercambiamos.

Dos partes de la CNV:
1. Expresión honesta mediante los cuatro componentes.
2. Recepción empática mediante los cuatro componentes.

La aplicación de la CNV en nuestra vida y en el mundo

Siempre que usamos la CNV en nuestras relaciones –ya sea con nosotros mismos, con otra persona o con un grupo–, nos basamos en nuestra compasión natural. Se trata, por lo tanto, de un enfoque que puede aplicarse de manera efectiva en todos los niveles de comunicación en las situaciones más diversas:

- relaciones íntimas;
- familia;
- escuela;
- organizaciones e instituciones;
- terapia y asesoramiento psicológico;
- negociaciones diplomáticas y comerciales;
- disputas y conflictos de todo tipo.

Algunas personas usan la CNV para hacer que sus relaciones íntimas sean más profundas y afectuosas:

> *Cuando aprendí todo lo que puedo recibir (escuchar) y todo lo que puedo dar (expresar) a través de la CNV, dejé de sentirme atacada, abandoné el papel de víctima y me dispuse a escuchar atentamente las palabras de la otra persona y a tratar de descubrir los sentimientos subyacentes. Descubrí entonces a un hombre herido con el que hacía veintiocho años que estaba casada. El fin de semana anterior al día en que inicié el taller (sobre la CNV), mi marido me había comunicado que quería divorciarse. Diré para resumir que hasta la fecha seguimos juntos, y que valoro la contribución que ha tenido la CNV en ese final feliz... Aprendí a prestar atención a sus sentimientos, a expresar mis necesidades, a aceptar ciertas respuestas que no siempre quería oír. Él no existe sólo para hacerme feliz, y yo no existo sólo para hacerlo feliz. Hemos crecido los dos, aprendimos a aceptar y a amar, de modo que cada uno pueda sentirse realizado.*
>
> -Participante de un taller en San Diego

Otros aplican la CNV para crear relaciones más efectivas en su lugar de trabajo. Escribe una maestra:

> *Hace un año aproximadamente que uso la CNV en mis clases de educación especial, y puedo decir que es un método que resulta efectivo incluso con niños que presentan retrasos de lenguaje, pro-*

blemas de aprendizaje y trastornos de conducta. Hay en mi clase un alumno que escupe, insulta, grita y pincha a sus compañeros con el lápiz cuando se acercan a su mesa. Le sugiero: «Por favor, díselo de otra manera. Usa el lenguaje de la jirafa». (En algunos talleres se utilizan títeres de jirafas como un recurso pedagógico en las demostraciones prácticas de la CNV.) El niño se pone de pie inmediatamente y, muy erguido, mirando al compañero hacia el que va dirigida su rabia, le dice con toda calma: «¿Me haces el favor de apartarte de mi mesa? Siento enojo cuando te paras tan cerca de mí». Los demás compañeros suelen responder diciéndole algo así: «¡Lo siento! Había olvidado que esto te molesta».

Estuve reflexionando sobre mi frustración con respecto a este niño y procuré descubrir qué era lo que yo necesitaba de él (además de armonía y orden). Me di cuenta de que invertía mucho tiempo en la planificación de las clases y que mi necesidad de actuar con creatividad y participar más activamente se veía frustrada a causa de las obligaciones que me imponía su conducta. Por otra parte, me di cuenta también de que esto me obligaba a desatender las necesidades de los demás alumnos. Entonces, cada vez que veía que el niño comenzaba a actuar como tenía por costumbre, le decía: «Necesito que me prestes atención». Tengo que recordárselo como cien veces al día, pero al final acaba por captar el mensaje y suele participar en las actividades de la clase.

Maestra de Chicago, Illinois

Un médico escribe lo siguiente:

Cada vez aplico más la CNV en la práctica de la medicina. Algunos de mis pacientes incluso me preguntan si soy psicólogo ya que no están acostumbrados a que los médicos se interesen por su vida ni por sus maneras de enfrentar las enfermedades que padecen. La CNV me ayudó a entender las necesidades de mis pacientes y a saber qué necesitan escuchar en un determinado momento. Esto me resulta particularmente útil en mi relación con quienes sufren hemofilia y sida, porque estas personas llevan tanta rabia y tanto dolor acumulados dentro suyo que eso acaba por afectar seriamente la relación entre el paciente y el profesional de la salud. Hace poco, una mujer con sida, a la que trataba desde hacía cinco años, me dijo que lo que más la había ayudado en nuestra relación eran mis intentos

por encontrar maneras de que disfrutara de su vida cotidiana. En este aspecto la CNV me resulta muy útil. Antes, cuando me enteraba de que uno de mis pacientes sufría una enfermedad mortal, solía dejarme arrastrar por el pronóstico y me era muy difícil darle ánimo y alentarlo para que siguiera adelante con su vida. Gracias a la CNV adquirí una nueva conciencia y un nuevo lenguaje. Me sorprende ver lo bien que se integra a mi práctica médica. Ahora que estoy cada vez más comprometido con la práctica de la CNV, disfruto más mi trabajo y me siento más lleno de energía en él.

Un médico de París

Otros utilizan este proceso en el campo político. Una ministra francesa, cuando visitaba a una hermana suya, observó un gran cambio en la manera de comunicarse y responderse mutuamente entre su hermana y su marido. Animada por las descripciones que le hicieron de la CNV, les dijo que la semana siguiente debía negociar ciertas delicadas cuestiones entre Francia y Argelia con respecto a los procedimientos para la adopción. Pese a que disponíamos de poco tiempo, enviamos a París a una persona de habla francesa, experta en CNV, para trabajar con la ministra. Más tarde ella misma atribuiría gran parte del éxito de las negociaciones que llevó a cabo en Argelia a las técnicas de comunicación recién adquiridas.

En Jerusalén, durante un taller al que asistieron israelíes de diferentes orientaciones políticas, los participantes se sirvieron de la CNV para expresar sus opiniones con respecto a la conflictiva cuestión de Cisjordania. Muchos de los israelíes establecidos en Cisjordania consideran que al proceder así no hacen sino acatar un mandato religioso, debido a lo cual están en conflicto no sólo con los palestinos, sino también con otros israelíes que reconocen la esperanza de soberanía nacional de los palestinos en esta región. En una sesión, uno de mis instructores y yo ejemplificamos la escucha empática según los métodos de la CNV, e invitamos a los participantes a establecer turnos para dramatizar los diferentes papeles y ponerse en el lugar del otro. A los veinte minutos, una de las residentes de la zona expresó que estaría dispuesta a renunciar a sus reclamos sobre el territorio y a abandonar Cisjordania para mudarse a la zona reconocida internacionalmente como perteneciente a los israelíes, si sus adversarios políticos pudieran escucharla de la misma manera en que acababan de hacerlo allí.

La CNV se utiliza ahora en todo el mundo como un recurso valioso en aquellas comunidades que se enfrentan a conflictos violentos y a graves tensiones étnicas, religiosas o políticas. Me resulta particularmente satisfactorio comprobar la utilidad de la difusión de la CNV y de su aplicación a la mediación para resolver conflictos en Israel, Palestina, Nigeria, Ruanda, Sierra Leona y otros lugares. Una vez,

algunos de mis colaboradores estuvieron conmigo en Belgrado, donde pasamos tres días de intenso trabajo en un entrenamiento que ofrecimos a ciudadanos que trabajaban por la paz. En cuanto llegamos, lo primero que advertimos fue la expresión de desesperanza grabada visiblemente en los rostros de esa gente cuyo país se hallaba inmerso en una guerra brutal desatada en Bosnia y Croacia. A medida que la capacitación avanzaba, no tardamos en disfrutar oyendo sus risas, lo que nos permitió participar de su profunda gratitud y su alegría por haber encontrado la fuerza y el aliento que andaban buscando. En el curso de las dos semanas siguientes, durante las sesiones informativas celebradas en Croacia, Israel y Palestina, volvimos a tener ocasión de ver a más ciudadanos víctimas de la desesperación en países desgarrados por la guerra y pudimos comprobar que recuperaban el ánimo y la confianza gracias a la capacitación que recibieron sobre la CNV.

Me siento afortunado por tener la oportunidad de viajar por todo el mundo enseñando un proceso de comunicación que otorga poder y alegría a las personas. Y ahora, con este libro, siento una gran satisfacción y un enorme entusiasmo al poder compartir con mis lectores la riqueza que encierra la comunicación no violenta.

Resumen

La CNV nos ayuda a conectarnos con los otros y con nosotros mismos, permitiendo que aflore nuestra compasión natural. Nos orienta de tal manera que nos permite reestructurar nuestra forma de expresarnos y de escuchar a los demás, haciéndonos conscientes de lo que observamos, sentimos y necesitamos, y de lo que les pedimos a los demás para hacer más rica nuestra vida y la suya. La CNV promueve el desarrollo de la escucha atenta, el respeto y la empatía, y propicia el deseo mutuo de dar desde el corazón. Hay quien se sirve de la CNV para llegar a una mayor autocompasión y comprensión de sí mismo; hay quien aspira a llegar con ella a una relación más profunda con sus semejantes, y hay quien quiere construir a través de ella relaciones más efectivas en su lugar de trabajo o en el campo político. En el ámbito mundial, la CNV sirve para resolver disputas y conflictos a todos los niveles.

La CNV en acción

“¡Asesino, criminal, asesino de niños!”

A lo largo del libro aparecen diálogos encabezados con el título «La CNV en acción». Estos pretenden expresar todo el sabor de un diálogo real en el que uno de los interlocutores aplica los principios de la co-

municación no violenta. Sin embargo, la CNV no es simplemente un lenguaje ni un conjunto de técnicas aplicadas al uso de las palabras, ya que la actitud consciente y receptiva que implica también puede expresarse por medio del silencio, la simple presencia, la expresión facial o el lenguaje corporal. Los diálogos de «La CNV en acción» que aparecen en el libro son versiones necesariamente destiladas y abreviadas de episodios de la vida real, en donde los momentos de silenciosa empatía, las anécdotas, los rasgos de humor o los gestos seguramente lograron que la conexión generada entre ambas partes fuera más natural de lo que parece en estos diálogos impresos.

Me encontraba presentando los principios de la comunicación no violenta en una mezquita del campamento de refugiados de Deheisha, en Belén, ante una concurrencia de 170 musulmanes palestinos. En aquella época la actitud hacia a los estadounidenses estaba muy lejos de ser favorable. Mientras hablaba, de pronto detecté en la audiencia una oleada de conmoción encubierta. En el momento en que una persona del público se puso de pie, mi intérprete me advirtió: «¡Murmuran que usted es estadounidense!». Mirándome directamente a los ojos, el hombre que se había levantado me gritó: «¡Asesino!». Se le adhirió inmediatamente una docena de voces que me gritaron a coro: «¡Asesino!», «¡Criminal!», «¡Asesino de niños!».

Por suerte, pude centrar la atención en lo que sentía y necesitaba el hombre que se había puesto de pie. En el trayecto hacia el campamento de refugiados, había visto varias latas de gases lacrimógenos lanzadas al campamento la noche anterior. En las latas podía leerse una inscripción muy visible: *Made in USA*. Sabía que los refugiados abrigaban mucho odio contra Estados Unidos porque suministraba gases lacrimógenos y otras armas a Israel.

Dirigiéndome al hombre que me había llamado «asesino» inicié con él el siguiente diálogo:

Yo: ¿Usted está indignado porque querría que mi gobierno utilizara de otra manera sus recursos? *(Yo no sabía si mi suposición era acertada, pero sí que era primordial mi esfuerzo sincero para conectarme con sus sentimientos y necesidades.)*

Él: ¡Claro que estoy indignado! ¿Le parece que necesitamos gases lacrimógenos? ¡Necesitamos cloacas, no gases lacrimógenos! ¡Necesitamos viviendas! ¡Necesitamos vivir en nuestra tierra!

Yo: O sea, ¿usted está furioso porque le gustaría que lo ayudaran a mejorar sus condiciones de vida y a conseguir la independencia política?

Él: ¿Usted sabe cómo es vivir como yo vivo desde hace veintisiete años con mi familia, con mis hijos? ¿Tiene la menor idea de lo que es vivir como yo vivo?

Yo: Parece que está muy desesperado y que se pregunta si yo u otra persona cualquiera es capaz de entender qué significa vivir en las condiciones en que vive usted. ¿Es eso lo que me está diciendo?

Él: ¿Quiere entenderme? Dígame, ¿usted tiene hijos? ¿Van a la escuela? ¿Tienen campos de deportes? Mire, mi hijo está enfermo; juega en una cloaca abierta en plena calle. En la escuela no hay libros. ¿Se puede imaginar una escuela sin libros?

Yo: Tiene que ser muy duro para usted criar a sus hijos en estas condiciones. Usted quiere que yo comprenda que no aspira a otra cosa para sus hijos que aquello a lo que aspiran todos los padres del mundo: que puedan tener una buena educación y la oportunidad de jugar y crecer en un ambiente sano...

Él: ¡Exactamente! ¡Las cosas básicas! Los derechos humanos son eso. ¿No los llaman así ustedes, los estadounidenses? Pues entonces, ¿por qué no se acercan por aquí y ven de qué clase de derechos humanos disfrutamos nosotros gracias a ustedes?

Yo: ¿Usted querría que hubiera más estadounidenses que se dieran cuenta de la enormidad de los sufrimientos que ustedes padecen y que se hicieran cargo de las consecuencias de nuestras acciones políticas?

El diálogo prosiguió en estos términos, y el hombre fue manifestando su dolor durante casi veinte minutos más, mientras yo escuchaba tratando de identificar los sentimientos y necesidades detrás de cada una de sus afirmaciones. No expresé mi acuerdo ni mi desacuerdo. Recibí sus palabras y no las tomé como ataques, sino como regalos que me hacía un ser humano, mi prójimo, dispuesto a compartir conmigo su alma y sus profundas vulnerabilidades.

En cuanto se sintió comprendido estuvo en condiciones de escucharme, lo que me permitió exponerle las razones de mi presencia en aquel lugar. Una hora más tarde, el hombre que me había llamado «asesino» me invitaba a su casa para compartir con él una cena del Ramadán.

2
LA COMUNICACIÓN QUE BLOQUEA LA COMPASIÓN

No juzguéis y no seréis juzgados,
porque tal como juzguéis a los demás, así seréis juzgados...
LA BIBLIA, MATEO: 7,1

Al estudiar qué nos aliena de nuestro estado natural de compasión, fui identificando ciertas formas específicas de lenguaje y de comunicación que a mi entender contribuyen a que nos comportemos de manera violenta con los demás y con nosotros mismos. Para referirme a estas formas de comunicación, utilizo la expresión «comunicación que aliena de la vida».

Ciertas formas de comunicación nos alienan de nuestro estado natural de compasión o solidaridad.

Los juicios moralistas

Un tipo de comunicación que aliena de la vida es aquél en el que empleamos juicios moralistas que presuponen una actitud errónea o malvada por parte de aquellas personas que no actúan de acuerdo con nuestros valores. Estos juicios se reflejan en comentarios como: «Tu problema es que eres muy egoísta», «Es una perezosa», «Están llenos de prejuicios», «Esto es inapropiado». Echar la culpa a alguien, insultarlo, rebajarlo, ponerle etiquetas, criticarlo, establecer comparaciones y emitir diagnósticos son distintas maneras de formular juicios.

El poeta sufí Rumi escribió en cierta ocasión: «Más allá de las ideas de actuar bien y actuar mal, se extiende un campo. Allí nos encontraremos». Sin embargo, la comunicación que nos aliena de la vida nos atrapa en un mundo de ideas preconcebidas con respecto a lo que está bien y lo que está mal, un mundo hecho de juicios. Emplea un lenguaje en el que abundan las palabras que establecen clasificaciones y dicotomías con respecto a las personas y a sus formas de actuar. Cuando utilizamos este lenguaje juzgamos a los demás y su comportamiento y nos centramos en quién es bueno, malo, normal, anormal, responsable, irresponsable, inteligente, ignorante, etcétera.

En el mundo de los juicios nuestra preocupación se centra en **quién "es" qué.**

Mucho antes de llegar a la edad adulta, aprendí a comunicarme con los demás de una manera impersonal en la que no necesitaba revelar lo que me estaba pasando internamente. Cada vez que me encontraba con personas o hechos que no me gustaban o no comprendía, mi reacción consistía en dictaminar que los equivocados eran ellos. Cuando mis maestros me encomendaban una tarea que yo no tenía ganas de hacer, se convertían a mis ojos en unos «pesados» o unos «imbéciles». Cuando estaba manejando y alguien me pasaba por delante, yo reaccionaba llamándolo «idiota». Siempre que empleamos este lenguaje, pensamos y nos comunicamos desde la perspectiva de que algo falla en los demás porque se comportan de una determinada manera o, a veces, de que algo falla en nosotros porque no comprendemos o no respondemos como nos gustaría. Centramos nuestra atención en clasificar, analizar y determinar niveles de error más que en lo que necesitamos (nosotros y los demás) y no conseguimos. En consecuencia, si mi pareja quiere más cariño del que yo le ofrezco, es una persona «dependiente y desvalida». Pero si yo quiero más cariño que el que ella me da, es «distante e insensible». Si mi compañero de trabajo se preocupa más que yo por los detalles, es «quisquilloso y compulsivo». En cambio, si soy yo quien se preocupa más por los detalles, él es «descuidado y desorganizado».

El análisis de los otros es en realidad una expresión de nuestras propias necesidades y valores.

Creo que este tipo de análisis de otros seres humanos no es más que una trágica expresión de nuestros propios valores y necesidades. Trágica porque, cuando expresamos nuestros valores y necesidades de esta manera, lo único que conseguimos es potenciar una actitud defensiva y de resistencia en las mismas personas cuya conducta nos molesta. Y si aceptan actuar en consonancia con nuestra escala de valores porque coinciden en nuestro análisis de su ineptitud, es probable que sólo lo hagan por miedo, culpa o vergüenza.

Sin embargo, cuando los demás acceden a actuar de acuerdo con nuestros valores y necesidades, no porque lo deseen de corazón, sino porque tienen miedo o se sienten culpables o avergonzados, el precio que nos toca pagar es realmente muy alto. Tarde o temprano vendrán las consecuencias bajo la forma de una falta de buena voluntad por parte de aquellos que responden a nuestros deseos por coerción externa o interna. Por otro lado, cuando alguien hace algo por miedo, culpa o vergüenza, también paga un precio de tipo emocional, ya que abrigará un resentimiento contra nosotros al quedar rebajada su autoestima. Además, cada vez que otras personas nos asocien con cualquiera de estos sentimientos, disminuirá la probabilidad de que en el futuro respondan de una manera solidaria a nuestras necesidades y nuestros valores.

Es importante no confundir los *juicios de valor* con los *juicios moralistas*. Todos hacemos juicios de valor con respecto a las cosas de la vida que estimamos. Podemos valorar, por ejemplo, la honradez, la libertad o la paz. Los juicios de valor reflejan nuestras creencias con respecto a cómo podría mejorar la vida. En cuanto a los *juicios moralistas*, los hacemos en relación con personas y conductas cuando no concuerdan con nuestros juicios de valor. Decimos, por ejemplo: «La violencia es mala. Quien mata a otro ser humano es malvado». Si nos hubieran enseñado a emplear un lenguaje que propicie la compasión, habríamos aprendido a expresar nuestras necesidades y nuestros valores de forma directa en lugar de dictaminar que algo está mal cuando no coincide con nuestros criterios. Por ejemplo, en vez de decir: «La violencia es mala», podríamos decir: «Me asusta el uso de la violencia para resolver conflictos; yo valoro el empleo de otros medios en la resolución de los conflictos humanos».

Clasificar y juzgar a las personas promueve la violencia.

La relación entre el lenguaje y la violencia es el tema de la investigación del profesor de psicología O.J. Harvey, de la Universidad de Colorado. Se dedicó a recoger muestras al azar de fragmentos literarios procedentes de muchos países de todo el mundo y a contabilizar la frecuencia de las palabras utilizadas para clasificar y juzgar a las personas. Su estudio revela una alta correlación entre el uso frecuente de este tipo de palabras y los hechos de violencia. No me sorprende saber que hay mucha menos violencia en aquellas culturas en las que la gente tiene en cuenta las necesidades de los demás que en aquellas donde se etiqueta a las personas con el calificativo de «buenas» o «malas» y predomina la convicción de que las «malas» merecen castigo. En Estados Unidos, en el 75 por ciento de los programas de televisión emitidos en las horas en que es más probable que los vean los niños, es habitual que el protagonista golpee o mate a otras personas. Es normal que las escenas de violencia constituyan el «clímax» del programa. A los telespectadores, a quienes se les ha enseñado que los «malos» merecen castigo, les encanta presenciar este tipo de violencia.

En la raíz de mucha, si no de toda, violencia –ya sea verbal, psicológica o física, entre los miembros de una familia o entre diferentes tribus o naciones– hay un esquema mental que atribuye la causa del conflicto a una actitud equivocada del adversario, con la consecuente incapacidad de pensar en uno mismo y en los demás desde el ángulo de la vulnerabilidad: qué sentimos, qué tememos, qué anhelamos, qué nos falta, etc. Fuimos testigos de esta peligrosa forma de pensar durante la guerra fría. Nuestros gobernantes veían a los rusos como representantes del «imperio del mal», resueltos a acabar de una vez por todas con el estilo de vida estadounidense. Los líderes rusos, por su parte, tildaban a los ciudadanos de Estados Unidos de «opresores imperialistas» decididos a avasallarlos. Ninguno de los dos bandos reconocía el miedo que se escondía detrás de aquellas etiquetas.

Las comparaciones

Hay otra forma de juzgar que consiste en el uso de comparaciones. En su libro *Cómo ser un perfecto desdichado*, Dan Greenburg demuestra, valiéndose del humor, el insidioso poder que pueden ejercer sobre nosotros las comparaciones. Afirma que si alguien aspira sinceramente a ser desgraciado lo único que tiene que hacer es compararse con los demás. Para beneficio de aquellos que no están familiarizados con esta práctica, propone una serie de ejercicios. El primero consiste en presentar fotografías de cuerpo entero de un hombre y una mujer que son una representación de la belleza física ideal según los cánones difundidos por los medios de comunicación. Se aconseja a los lectores que se tomen las medidas de diferentes partes del cuerpo, las comparen con las que figuran en las fotos de esos atractivos ejemplares de ser humano, y observen las diferencias.

Las comparaciones son una forma de juicio.

Es un ejercicio que cumple lo que promete: cuando hacemos la comparación, nos sentimos profundamente desgraciados. Ya hundidos en una profunda depresión, descubrimos, al dar vuelta la página, que ese primer ejercicio sólo era de calentamiento. Partiendo de la base de que la belleza física es relativamente superficial, Greenburg nos brinda a continuación la oportunidad de hacer la comparación que realmente importa: el éxito personal. Recurre, según dice, a la guía telefónica para sacar de ella los nombres de unos cuantos individuos elegidos al azar con el objeto de establecer comparaciones. El primer nombre que dice haber sacado de la guía es Wolfgang Amadeus Mozart. Greenburg hace una lista de los idiomas que hablaba Mozart desde su adolescencia y de las principales obras que ya había compuesto a esa edad. El ejercicio invita al lector a comparar todo lo que él ha logrado hasta ese momento de su vida con lo que Mozart había logrado a los doce años, y que observe las diferencias.

Incluso los lectores que no consiguen superar el malestar causado por este ejercicio perciben hasta qué punto esta forma de pensar bloquea la compasión, tanto por nosotros mismos como por los demás.

Negación de la responsabilidad

Otra forma de comunicación que aliena de la vida es la negación de la responsabilidad. La comunicación que aliena de la vida nos nubla la conciencia de nuestra responsabilidad en lo que pensamos, sentimos y hacemos. El uso de la expresión tan habitual: «tener que», como en el caso de la afirmación: «te guste o no, tienes que hacerlo», ilustra hasta qué punto nuestra responsabilidad personal por nuestras acciones se ve oscurecida por esta manera de hablar. En cuanto a la ex-

presión: «hacer sentir», como en el caso de: «me haces sentir culpable», constituye otro ejemplo más de cómo el lenguaje nos allana el camino para que podamos negar nuestra responsabilidad personal con respecto a lo que sentimos y a lo que pensamos.

En su libro *Eichmann in Jerusalem*,* que documenta el juicio por los crímenes contra la humanidad cometidos por el oficial nazi Adolph Eichmann, Hannah Arendt dice que Eichmann declaró que tanto él como sus compañeros utilizaban una palabra especial para referirse al lenguaje con el que eludían y negaban su responsabilidad. El nombre que daban a esa actitud era *Amtssprache*, que podría traducirse libremente como «lenguaje oficial» o «jerga burocrática». Si se les preguntaba, por ejemplo, por qué habían cometido determinados actos, la respuesta podía ser: «Tenía que hacerlo». Y si se les preguntaba por qué «tenían que» hacerlo, la respuesta podía ser: «Eran órdenes superiores», «Era la política del momento», «Era la ley».

El lenguaje que solemos usar oscurece la conciencia de nuestra responsabilidad personal.

Negamos la responsabilidad de nuestros actos cuando atribuimos su causa a:

- Fuerzas difusas e impersonales:
  Limpié mi habitación porque tenía que hacerlo.
- Nuestro estado de salud, un diagnóstico o nuestra historia personal o psicológica:
  Bebo porque soy alcohólico.
- Lo que hacen los demás:
  Le pegué a mi hijo porque cruzó la calle corriendo.
- Órdenes de la autoridad:
  Mentí al cliente porque mi jefe me dijo que lo hiciera.
- Presiones de grupo:
  Empecé a fumar porque todos mis amigos lo hacían.
- Políticas, normas y reglas institucionales:
  Tengo que expulsarte por esta infracción porque es la política de la escuela.
- Los roles asignados según sexo, posición social o edad:
  Me fastidia ir a trabajar, pero tengo que hacerlo porque soy marido y padre.
- Impulsos irrefrenables:
  Me superaron las ganas de comer bombones y me los comí.

Cierta vez, durante un encuentro de padres y maestros en el que se habló de los peligros de un lenguaje que presupone la imposibilidad de elegir, una mujer objetó, indignada: «¡Pero hay cosas que uno tiene que hacer, le guste o no! No veo

* Hay traducción al castellano: *Eichmann en Jerusalén*, Lumen, Barcelona, 1967. (N. de la T.)

qué tiene de malo que yo les diga a mis hijos que también ellos tienen que hacer determinadas cosas». Al pedirle que citara una de las cosas que ella «tenía que hacer», replicó: «¡Nada más fácil! Hoy mismo, cuando salga de aquí, tengo que volver a casa y hacer la cena. ¡Detesto cocinar! Es algo que odio con toda el alma, pero hace veinte años que lo hago día tras día, incluso cuando estoy tan enferma que apenas puedo salir de la cama, por la simple razón de que es una de las cosas que no tengo más remedio que hacer». Le dije que me entristecía profundamente saber que dedicaba una parte tan importante de su vida a hacer una cosa que detestaba por el simple hecho de que se sentía obligada a hacerla, y que esperaba que pudiera encontrar mayores posibilidades de felicidad al aprender el lenguaje de la CNV.

Podemos reemplazar el lenguaje que implica una falta de opción por el que reconoce una posibilidad de elección.

Me satisface decir que fue una alumna aplicada. Al finalizar el taller, volvió a su casa y anunció a su familia que no quería volver a cocinar en su vida. Tres semanas más tarde tuve ocasión de saber, a través de sus dos hijos, qué repercusión había tenido el hecho en la familia. Yo sentía una gran curiosidad por conocer cómo habían reaccionado ante la decisión de su madre. El mayor exclamó con un suspiro: «¡Gracias a Dios!». Al ver que yo lo miraba extrañado, me explicó: «Cuando nos lo anunció, yo pensé: "Bueno, quizás por fin ya no la oigamos más quejarse en cada comida"».

Otra vez, durante una consultoría que realicé en un distrito escolar, una maestra me dijo: «Odio poner notas. Creo que no sirve para nada y que causa una gran ansiedad en el alumno. Pero tengo que ponerlas, lo ordenan las normas». Acabábamos de realizar unas prácticas sobre la manera de introducir en clase un lenguaje que potenciara la conciencia de la responsabilidad por las acciones personales. Sugerí a esa maestra que convirtiese la afirmación: «Tengo que poner notas porque lo ordenan las normas», en esta otra frase: «Elijo poner notas porque quiero...» y la terminara. La maestra respondió sin titubear: «Elijo poner notas porque quiero conservar mi trabajo», y se apresuró a añadir: «De todos modos, no me gusta decirlo así porque me hace sentir demasiado responsable por lo que hago». Y yo le respondí: «Por eso quiero que lo digas así».

Somos peligrosos cuando no somos conscientes de la responsabilidad por nuestro comportamiento, pensamientos y sentimientos.

Comparto el punto de vista del novelista y periodista francés Georges Bernanos cuando dijo:

> *"Hace mucho tiempo que pienso que si llega el día en que la creciente eficiencia de la técnica de la destrucción hace que nuestra espe-*

cie acabe desapareciendo de la Tierra, no será la crueldad la responsable de nuestra extinción, ni mucho menos, por supuesto, la indignación que despierta la crueldad, ni las represalias y venganzas que trae consigo..., sino la docilidad, la falta de responsabilidad del hombre moderno, su servil aceptación básica de los códigos vigentes. Los horrores de los que hemos sido testigos y los horrores aún peores que veremos no indican que en el mundo esté aumentando el número de los rebeldes, los insubordinados e indomables, sino que lo que aumenta de manera constante es el número de hombres obedientes y dóciles."

Otras formas de comunicación que alienan de la vida

La comunicación de nuestros deseos expresada en forma de exigencias constituye otra forma de lenguaje que bloquea la compasión. Toda exigencia amenaza explícita o implícitamente a la persona que la escucha con la culpa o el castigo, en caso de que no la satisfaga. Se trata de una forma de comunicación muy corriente en nuestra cultura, sobre todo por parte de quienes ocupan posiciones de autoridad.

Jamás podemos hacer que las personas hagan una determinada cosa.

Mis hijos me han dado lecciones muy valiosas en lo que se refiere a las exigencias. Sin saber muy bien por qué, yo estaba convencido de que, por mi condición de padre, me correspondía exigirles determinadas cosas. Pero aprendí que, por mucho que les exigiera que las hicieran, no por eso conseguía mi propósito. Es una lección de humildad para aquellos de nosotros que creemos que, por el simple hecho de ser padres, maestros o jefes, vamos a cambiar a los demás y conseguir que hagan lo que nosotros queremos. A mí, mis hijos me enseñaron que yo no conseguiría que ellos hicieran lo que yo quería. Lo máximo que podía conseguir, a través del castigo, era que se arrepintiesen y desearan no haber actuado como lo habían hecho. Con el tiempo, también me enseñaron que, siempre que yo cometía el error de obligarlos a someterse a mis deseos ante la perspectiva del castigo, ellos disponían de medios para lograr que yo deseara no haber recurrido a ese método.

Volveremos a examinar este tema cuando aprendamos a diferenciar las peticiones de las exigencias, un aspecto muy importante de la CNV.

La comunicación que aliena de la vida también se relaciona con el concepto de que ciertas acciones merecen recompensa mientras que otras merecen castigo. Esta idea se expresa en la palabra "merecer", como en "Él merece castigo por lo que hizo". Supone "maldad" por parte de las personas que actúan de determinada manera y requiere castigo para que se arrepientan y cambien su comportamien-

to. Creo que interesa a todo el mundo que las personas cambien no para evitar el castigo sino porque consideran que el cambio los beneficia.

La mayoría de nosotros crecimos hablando un lenguaje que nos estimula a etiquetar, comparar, exigir y emitir juicios más que a darnos cuenta de lo que estamos sintiendo y necesitando. Creo que la comunicación que aliena de la vida se basa en concepciones de la naturaleza humana que han ejercido su influencia durante varios siglos. Estas concepciones ponen el énfasis en nuestra maldad y en nuestras deficiencias innatas, así como en la necesidad de una educación que controle nuestra naturaleza inherentemente indeseable. Tal educación con frecuencia nos deja preguntándonos si hay algo incorrecto en cualquier tipo de sentimiento o necesidad que podamos tener. Desde pequeños aprendemos a dejar a un lado lo que sucede en nuestro interior.

Cuando pensamos que "alguien merece algo" bloqueamos la comunicación compasiva.

La comunicación que nos aliena de la vida surge de las sociedades jerárquicas o de dominación, y las sustenta. Cuando los pueblos están controlados por un número pequeño de individuos que buscan el beneficio propio, a los reyes, zares, nobles, etc., les resulta muy útil que las masas se eduquen con una mentalidad de esclavos. A tal efecto, el lenguaje de lo incorrecto y de expresiones como "deberías" y "tienes que" es totalmente adecuado para ese propósito: cuanto más acostumbramos a las personas a pensar en términos de juicios moralistas que implican lo que está mal o incorrecto, tanto más aprenden a mirar hacia afuera de sí mismos –a las autoridades externas– para encontrar la definición de lo que constituye lo correcto, lo incorrecto, lo bueno y lo malo. Cuando nos ponemos en contacto con nuestros sentimientos y necesidades, los seres humanos dejamos de ser buenos esclavos o subordinados.

La comunicación que aliena de la vida tiene profundas raíces filosóficas y políticas.

Resumen

Disfrutar cuando damos y recibimos con compasión forma parte de nuestra naturaleza. Sin embargo, está tan profundamente arraigada en nosotros una serie de formas de «comunicación que aliena de la vida», que eso nos lleva a hablar y a conducirnos de tal modo que herimos a los demás y nos herimos a nosotros mismos. Una forma de comunicación que aliena de la vida consiste en emitir juicios moralistas que presuponen error o maldad en todo aquel que no actúa de acuerdo con nuestro sistema de valores. Otra forma de comunicación que aliena de la vida consiste en el uso de comparaciones, que bloquean la compasión por los demás y por nosotros mismos. La comunica-

ción que aliena de la vida también hace que no seamos conscientes de nuestra responsabilidad con respecto a todo lo que pensamos, sentimos y hacemos. Otra de las características del lenguaje que bloquea la compasión consiste en la comunicación de nuestros deseos en forma de exigencias.

3
OBSERVAR SIN EVALUAR

"¡OBSERVAR! Existen pocas cosas
tan importantes, tan religiosas, como ésta."
Frederick Buechner, clérigo

Puedo aceptar que me digas
lo que hice o lo que no hice.
Y puedo aceptar que lo interpretes,
pero, por favor, no mezcles las dos cosas.

Si quieres confundir cualquier cuestión,
puedo decirte cómo hacerlo:
mezcla lo que yo hago
con tu reacción por ello.

Dime que te decepciona
que deje las cosas sin terminar,
pero con llamarme "irresponsable"
no me vas a motivar.

Y dime que te sientes dolida
cuando no acepto tus insinuaciones,
pero al decirme que soy un hombre frígido
no mejoras tus perspectivas.

Sí, puedo aceptar que me digas
lo que hice o lo que no hice.
Y puedo aceptar que lo interpretes,
pero, por favor, no mezcles las dos cosas.
Marshall Rosenberg

El primer componente de la CNV implica la *separación* entre observación y evaluación. Necesitamos observar claramente aquello que vemos, oímos o tocamos que afecta a nuestro bienestar, sin mezclarlo con una evaluación.

Hacer observaciones constituye un elemento importante de la CNV mediante el cual intentamos comunicar a otra persona, de forma clara y sincera, cómo nos sentimos. Sin embargo, si mezclamos la evaluación con la observación, reduciremos la probabilidad de que la otra persona entienda lo que pretendemos transmitirle. En lugar de ello, recogerá la crítica y opondrá resistencia a lo que le estamos diciendo.

La CNV no nos dice que seamos totalmente objetivos ni tampoco que nos abstengamos de hacer evaluaciones. Lo único que nos dice es que mantengamos una separación entre nuestras observaciones y nuestras evaluaciones. La CNV constituye un lenguaje dinámico (o de proceso) que rechaza las generalizaciones estáticas; en lugar de ello, las evaluaciones deben basarse en observaciones específicas *del momento y del contexto*. Wendell Johnson, experto en semántica, señala que nos creamos muchos problemas al usar un lenguaje estático cuando queremos expresar o captar una realidad que cambia constantemente: «Nuestro lenguaje es un instrumento imperfecto creado por hombres ignorantes que vivieron hace mucho tiempo. Es un lenguaje animista que nos invita a hablar de cosas estables y constantes, de similitudes, normalidades y tipos, de transformaciones mágicas, curaciones rápidas, problemas simples y soluciones definitivas. Pero el mundo que intentamos simbolizar por medio de este lenguaje se encuentra sujeto a un proceso, al cambio, a diferencias, dimensiones, funciones, relaciones, crecimientos, interacciones, desarrollo, aprendizaje, enfrentamientos y complejidades. Y el desacuerdo entre nuestro mundo constantemente cambiante y ciertas formas de lenguaje relativamente estáticas forma parte del problema».

Si combinamos la observación y la evaluación seguramente la otra persona escuchará una crítica.

Una de mis colegas, Ruth Bebermeyer, establece un contraste entre el lenguaje estático y el de proceso a través de una canción que ilustra la diferencia entre evaluación y observación.

Jamás he visto a un hombre perezoso;
sé de uno a quien nunca vi correr,
y sé de otro que a veces dormía
entre el almuerzo y la cena
y que se quedaba en casa cuando llovía;
pero no era perezoso.
Antes de llamarme loca,
piensa un momento:
¿Era un perezoso o
sólo hacía cosas que consideramos
"de perezoso"?

Jamás vi a un niño tonto;
vi a uno que a veces
hacía cosas que yo no entendía
o que no eran como yo lo había previsto;
vi a un niño que no había visto
los mismos sitios donde yo estuve,
pero no era un tonto.
Antes de llamar tonto a un niño,
párate a pensar, ¿era un niño tonto, o simplemente
conocía cosas diferentes de las que tú conocías?

Aunque he mirado mucho,
nunca he visto a una cocinera;
he visto a una persona que mezclaba ingredientes
que después comimos;
una persona que encendía el fuego
y vigilaba la carne mientras se cocía.
Esas cosas sí las he visto, pero no a una cocinera.
Dime, ¿es a una cocinera a quien ves,
o a una persona que hace cosas que llamamos cocinar?

De aquél a quien algunos llaman perezoso,
otros dicen que está cansado o que toma las cosas con calma.
De aquél a quien algunos llaman tonto,
otros dicen que sabe cosas diferentes.
He llegado, pues, a la conclusión
de que, para evitarnos confusiones,
es mejor que no mezclemos nunca lo que vemos
con lo que opinamos.
Porque tal vez tú lo hagas, quiero también decir;
sé que eso es tan sólo mi opinión.

Aun cuando los efectos de etiquetas negativas como «perezoso» y «tonto» sean más evidentes, incluso las etiquetas positivas o aparentemente neutras como «cocinera» limitan la percepción de la totalidad de una persona.

La forma suprema de la inteligencia humana

El filósofo indio J. Krishnamurti dijo una vez que observar sin evaluar constituye la forma suprema de la inteligencia humana. La primera vez que leí esta afir-

mación me dije: «¡Qué tontería!», sin darme cuenta de que acababa de emitir una evaluación. A la mayoría nos cuesta hacer observaciones de la gente y de su conducta, exentas de juicios, críticas u otras formas de análisis.

Pude comprobar esta dificultad cuando trabajé en una escuela primaria donde el personal docente y el director se quejaban con frecuencia de dificultades de comunicación. El supervisor de la zona me pidió que los ayudara a resolver el conflicto. Primero me reuní con los profesores, y después, con los profesores y el director juntos.

En la primera reunión pregunté a los profesores: «¿Qué cosas hace el director que entran en conflicto con lo que ustedes necesitan?». «¡Es un bocón!», fue la respuesta inmediata. Con mi pregunta yo había pedido que me dijeran algo que fuera fruto de la observación, pero la palabra «bocón» me dio una información con respecto a cómo juzgaba aquel maestro en particular al director, sin decirme nada sobre lo que el director *decía o hacía* que pudiera conducir a aquella interpretación del maestro que lo tildaba de «bocón».

Al señalar esto, otro maestro dijo: «Sé a qué se refiere mi compañero; quiere decir que el director habla demasiado». En lugar de exponer una observación clara del comportamiento del director, volvían a caer en una evaluación sobre lo mucho que hablaba. Un tercer maestro dijo entonces: «Considera que él es el único que tiene cosas importantes que decir». Les expliqué entonces que inferir lo que está pensando una persona no es lo mismo que observar su conducta. Finalmente, un cuarto maestro señaló: «Quiere ser el centro de la atención en todo momento». Al decirles que aquello también era una inferencia con respecto a los deseos de otra persona, dos maestros saltaron al unísono: «¡Su pregunta es muy difícil de contestar!».

A continuación elaboramos juntos una lista en la que enumeramos aquellas *conductas específicas* del director que les resultaban molestas, asegurándonos de que no hubiera ningún tipo de evaluación. Por ejemplo: durante las reuniones con el cuerpo docente, el director contaba anécdotas de su niñez y de las experiencias que había vivido durante la guerra, lo que hacía que en algunas oportunidades las reuniones se prolongasen hasta veinte minutos más de lo previsto. Cuando pregunté a los maestros si alguna vez le habían manifestado su disgusto al director por eso, me respondieron que lo habían intentado, pero sólo a través de comentarios de tipo evaluativo. No se habían referido nunca a conductas específicas –tales como la de contar anécdotas–, por lo que accedieron a plantear el tema en la siguiente reunión conjunta.

En cuanto se inició la segunda reunión, tuve ocasión de comprobar lo que me habían comentado los docentes con respecto al director. Independientemente del tema que se estuviera tratando intervenía diciendo: «Esto me recuerda los tiem-

pos en que...», y acto seguido se lanzaba a una perorata sobre su infancia o las experiencias que había vivido durante la guerra. Esperé a que el personal expresara su incomodidad sobre su conducta. Sin embargo, en lugar de recurrir a la comunicación no violenta, aplicaron una sanción no verbal. Algunos levantaron los ojos al techo, otros comenzaron a bostezar sin disimulo, y hubo uno que se pasó todo el tiempo mirando su reloj.

Pasé un buen rato soportando tan lamentable escena hasta que por fin pregunté: «¿Nadie va a decir nada?». Siguió un incómodo silencio. El maestro que había hablado primero en la reunión anterior se armó de coraje, miró directamente a los ojos al director y le dijo: «Oye, Ed, eres un bocón».

Como ilustra esta anécdota, no siempre resulta fácil librarse de los viejos hábitos y acertar a separar la observación de la evaluación. Finalmente, aquellos maestros fueron capaces de señalarle al director las cosas específicas que hacía y que les preocupaban. El director escuchó atención y al final dijo: «¿Por qué no me lo dijeron antes?». Reconoció estar perfectamente al corriente de aquella mala costumbre suya de contar historias, ¡y empezó a contar una historia que ilustraba esta mala costumbre! Lo interrumpí (con cordialidad) observando que estaba haciendo lo mismo. Terminamos la reunión considerando de qué manera los docentes podrían llamar, amablemente, la atención del director cada vez que se pusiera a contar anécdotas que no interesaban a nadie.

Distinción entre observaciones y evaluaciones

La siguiente tabla sirve para establecer una distinción entre las observaciones con evaluación y las observaciones sin evaluación:

Comunicación	Ejemplo de observación con evaluación	Ejemplo de observación sin evaluación
1. Uso del verbo «ser» sin indicar si la persona que evalúa acepta o no la responsabilidad de la evaluación.	Eres demasiado generoso.	Cuando te veo darle a alguien el dinero para tu almuerzo, creo que eres demasiado generoso.
2. Uso de verbos con connotaciones evaluativas.	Doug siempre posterga las cosas.	Doug sólo estudia para los exámenes la noche anterior.
3. Dar por sentado que las interferencias que uno hace de las ideas, los sentimientos, los proyectos y los deseos de otra persona son las únicas posibles.	No terminará el trabajo a tiempo.	No creo que termine el trabajo a tiempo, o Ella dijo que no terminaría el trabajo a tiempo.

Comunicación	Ejemplo de observación con evaluación	Ejemplo de observación sin evaluación
4. Confundir una predicción con una certeza.	Si tu alimentación no es equilibrada, vas a enfermarte.	Si tu alimentación no es equilibrada, temo que te enfermes.
5. No ser específico al citar ejemplos.	Las minorías no cuidan su vivienda.	No he visto que la familia que vive en el número 1679 de la calle Ross retire la nieve de la acera de su casa.
6. Usar palabras que implican habilidad sin precisar que se hace una evaluación.	Hank Smith juega mal al fútbol.	Hank Smith no ha marcado un gol en veinte partidos.
7. Usar adverbios y adjetivos de maneras que no indiquen que se hace una evaluación.	Jim es feo.	No encuentro a Jim físicamente atractivo.

Nota: Las palabras *siempre*, *nunca*, etc., expresan observaciones cuando se emplean de la manera siguiente:

- Siempre que veo a Jack hablando por teléfono, la conversación dura como mínimo media hora.
- No recuerdo que me hayas escrito nunca.

En ocasiones, estas palabras se utilizan como exageraciones, en cuyo caso se mezclan observaciones y evaluaciones:

- Siempre estás ocupado.
- Cuando la necesitas, nunca la encuentras.

Cuando estas palabras se emplean como exageraciones, a menudo provocan una actitud defensiva en lugar de comprensión.

Palabras como *a menudo* o *rara vez* contribuyen también a confundir la observación con la evaluación.

Evaluaciones	Observaciones
Raras veces haces lo que quiero.	Las tres últimas veces que empecé una actividad, me dijiste que no querías hacerla.
A menudo viene sin avisar.	Viene sin avisar al menos tres veces por semana.

Resumen

El primer componente de la CNV implica la separación entre la observación y la evaluación. Cuando las mezclamos, la otra persona suele tener la impresión de que la estamos criticando, y por lo tanto opone resistencia a lo que le decimos. La CNV es un lenguaje dinámico que rechaza las generalizaciones estáticas. Las observaciones tienen que ser específicas del momento y el contexto; por ejemplo: «Hank Smith no ha marcado un gol en veinte partidos», en lugar de: «Hank Smith juega mal al fútbol».

La CNV en acción

"¡El disertante más arrogante que hemos escuchado!"

El siguiente diálogo ocurrió durante un taller que estaba coordinando. Al cabo de media hora de haber comenzado mi presentación, hice una pausa e invité a los participantes a expresar su opinión. Uno de ellos alzó la mano y declaró: "¡Usted es el disertante más arrogante que hemos escuchado!"

Cuando alguien se dirige a mí de esa manera se me presentan varias opciones. Una de ellas es tomar el comentario como una ofensa personal; sé que hago esto cuando tengo gran necesidad de humillarme, defenderme o poner excusas. Otra opción (en la cual tengo mucha práctica) es atacar a la otra persona por el ataque que percibo haber recibido. En esta oportunidad opté por una tercera, centrándome en lo que podría ser la causa de ese comentario.

MR *(tratando de adivinar cuál era la observación que hacía esta persona)*: ¿Su reacción se debe a que me llevó 30 minutos exponer mis ideas antes de darles la oportunidad de hablar?

Phil: No, usted simplifica las cosas.

MR *(tratando de lograr una mayor clarificación)*: ¿Su reacción se debe a que yo no haya mencionado que para algunas personas este proceso puede resultar de difícil aplicación?

Phil: No, no a algunas personas; ¡a usted!

MR: Entonces, ¿su reacción se debe a que yo no he dicho que, a veces, el proceso me resulta difícil?

Phil: Correcto.

MR: Entonces, ¿usted se siente molesto porque le habría gustado que yo diera indicios de tener problemas con el proceso?

Phil	*(luego de una pausa):* Correcto.
MR	*(sintiéndome ahora más relajado luego de haber tomado contacto con los sentimientos y necesidades de la otra persona, dirijo mi atención a lo que él quizás requería de mí)*: ¿Quiere decir que le gustaría que en este momento yo admitiera que también para mí este proceso significa un gran esfuerzo cada vez que quiero aplicarlo?
Phil:	Sí.
MR	*(luego de tener claridad sobre sus observaciones, necesidades y peticiones, observo en mi interior para ver si estoy dispuesto a hacer lo que él me pide):* Sí, este proceso a menudo me resulta muy difícil. A medida que avancemos con el taller, probablemente me escuchen describir diversos incidentes en donde he tenido que realizar grandes esfuerzos... o incluso he perdido contacto completamente... con este proceso, esta concientización que les estoy presentando hoy. Pero, lo que me mantiene en la lucha es la conexión estrecha que establezco con otras personas cuando logro ser fiel al proceso.

Ejercicio 1
¿Observación o evaluación?

Para determinar su capacidad de distinguir una observación de una evaluación, complete el siguiente ejercicio. Marque con un círculo los números que preceden a toda aquella observación que no implique evaluación.

1. Ayer John se enojó conmigo sin motivo.
2. Ayer por la noche Nancy se mordía las uñas mientras veía televisión.
3. Sam no me pidió mi opinión durante la reunión.
4. Mi padre es un buen hombre.
5. Janice trabaja demasiado.
6. Henry es agresivo.
7. Pam ha sido la primera de la fila toda la semana.
8. Mi hijo muchas veces no se lava los dientes.
9. Luke me dijo que el amarillo no me sienta bien.
10. Cuando hablo con mi tía se la pasa quejándose.

Éstas son mis respuestas al Ejercicio 1:

1. Si marcó este número con un círculo, no estamos de acuerdo. Considero que decir «sin motivo» es hacer una evaluación. Además, considero una evaluación decir que John se enojó. Quizá se sintió herido, asustado, triste, o cualquier otra cosa. Podrían ser ejemplos de observaciones sin evaluación: «John me dijo que estaba enfadado», o bien: «John dio un puñetazo en la mesa».
2. Si marcó este número con un círculo, estamos de acuerdo en que aquí se hace una observación sin mezclarla con una evaluación.
3. Si marcó este número con un círculo, estamos de acuerdo en que aquí se hace una observación sin mezclarla con una evaluación.
4. Si marcó este número con un círculo, no estamos de acuerdo. Considero que decir que es «un buen hombre» es hacer una evaluación. Sería una observación sin evaluación decir: «Durante los últimos veinticinco años mi padre donó la décima parte de su salario a obras de caridad».
5. Si marcó este número con un círculo, no estamos de acuerdo. Considero que decir «demasiado» es hacer una evaluación. Podría ser una observación sin evaluación decir: «Esta semana Janice trabajó sesenta horas».
6. Si marcó este número con un círculo, no estamos de acuerdo. Considero que decir que es «agresivo» es hacer una evaluación. Una observación sin evaluación sería: «Henry le pegó a su hermana cuando ella cambió el canal de televisión».
7. Si marcó este número con un círculo, estamos de acuerdo en que aquí se hace una observación sin mezclarla con una evaluación.
8. Si marcó este número con un círculo, no estamos de acuerdo. Considero que decir «muchas veces» es hacer una evaluación. Podría ser una observación sin evaluación decir: «Esta semana en dos ocasiones mi hijo no se lavó los dientes antes de acostarse».
9. Si marcó este número con un círculo, estamos de acuerdo en que aquí se hace una observación sin que intervenga una evaluación.
10. Si marcó este número con un círculo, no estamos de acuerdo. Considero que decir «se la pasa quejándose» es hacer una evaluación. Sería una observación sin evaluación decir: «Esta semana mi tía me llamó tres veces por teléfono, y cada vez me comentó que no le gusta cómo la tratan algunas personas».

La máscara

Siempre tenía una máscara
en la fina mano sostenida,
siempre una máscara delante de su rostro...

La mano, en verdad,
sosteniéndola grácil,
cumplía su función.
A veces, no obstante,
había un temblor,
un tenue espasmo de los dedos,
tan leve, tan leve,
¿al sostener la máscara?

Años, años y más años estuve preguntándome
sin atreverme a decirlo,
hasta que al fin,
armándome de valor,
miré detrás de la máscara.
Pero no encontré nada:
no había cara.

Ella se había convertido
en una mano, sólo una mano,
una mano que sostenía
una máscara
con mucha gracia.

Autor anónimo

4
IDENTIFICAR Y EXPRESAR LOS SENTIMIENTOS

El primer componente de la CNV es observar sin evaluar; el segundo es expresar cómo nos sentimos. El psicoanalista Rollo May afirma que «la persona madura es capaz de diferenciar los sentimientos estableciendo muchos matices, intensos y apasionados o delicados y sensibles, como si fueran los diferentes pasajes musicales de una sinfonía». Pero en muchos casos, como diría May, nuestros sentimientos son tan «limitados como las notas de un toque de corneta».

El elevado costo de los sentimientos no expresados

El repertorio de adjetivos que aplicamos a las personas suele ser más amplio que el vocabulario del que disponemos para describir con claridad nuestros estados de ánimo. Pasé veintiún años en instituciones educativas estadounidenses y no recuerdo que nadie, durante todos estos años, me haya preguntado cómo me sentía. Simplemente no se consideraba que los sentimientos fueran importantes. Lo que se valoraba en estos lugares era «la manera correcta de pensar», definida por las personas que ocupaban puestos jerárquicos y de autoridad. Se nos educa para orientarnos hacia los demás más que para estar en contacto con nosotros mismos. Tenemos metida en la cabeza la siguiente pregunta: «¿Qué quieren los demás que yo diga y haga?».

Una vez, cuando tenía unos nueve años, me ocurrió una cosa con una maestra que ilustra de qué modo puede empezar una persona a alienarse de sus sentimientos. Al terminar la clase me escondí en un aula porque en la puerta de la escuela me esperaban unos chicos que querían pegarme una paliza. Una maestra me descubrió y me pidió que me fuera a mi casa. Al decirle que tenía miedo, declaró: «Los muchachos no tienen miedo». Unos años más tarde recibí la confirmación de esa misma actitud al practicar deportes. Era típico de los entrenadores que valoraran a aquellos deportistas que estaban dispuestos a «darlo todo» y a continuar entrenando y jugando sin importar el dolor que sintieran. Asimilé hasta tal punto la lección que me pasé un mes jugando al béisbol con la muñeca rota.

En un taller de CNV, un alumno comentó que tenía un compañero de habitación que ponía la música a un volumen tan alto que le impedía dormir. Al preguntarle qué sentía cada vez que se encontraba en aquella situación, el estudiante respondió: «Siento que por la noche no habría que poner la música tan alta». Le indiqué que al decir la palabra "siento" seguida de "que", la oración, pese a incluir el verbo «sentir», en realidad no expresaba sus verdaderos sentimientos sino sólo su opinión. Cuando le pedí que intentara otra vez expresar sus sentimientos, respondió: «Siento que si una persona se comporta de esta manera es porque sufre un trastorno de personalidad». Le dije que aquello seguía siendo una opinión y no un sentimiento. Se quedó callado y pensativo y después anunció con vehemencia: «No siento absolutamente nada».

Era obvio que aquel estudiante tenía sentimientos al respecto, pero lamentablemente no sabía cómo darse cuenta de que los tenía y, mucho menos, expresarlos. Esta dificultad para reconocer y expresar los propios sentimientos es muy corriente y, según mi experiencia, lo es sobre todo en el caso de abogados, ingenieros, agentes de policía, gerentes de organizaciones y militares de carrera, es decir, en aquellas personas cuyo código profesional les impide manifestar sus emociones. En el ámbito familiar, el precio que hay que pagar cuando algunos de sus miembros no saben comunicar sus emociones es muy alto. Después de la muerte de su padre, la cantante de música country y del Oeste Reba McIntire escribió una canción a la que tituló «El gran hombre al que nunca conocí». No hay duda de que en esa canción expresó los sentimientos de muchas personas que nunca pudieron establecer con su padre la conexión emocional que habrían querido.

Suelo escuchar comentarios como éste: «No me gustaría que me interprete mal. Estoy casada con un hombre maravilloso, pero nunca supe cuáles son sus sentimientos». Una de esas mujeres insatisfechas llevó una vez a su marido a una sesión del taller, y delante de él manifestó lo siguiente: «Tengo la impresión de estar casada con una pared». El marido, al oír sus palabras, hizo una imitación excelente de una pared y se quedó inmóvil y mudo. La mujer, exasperada, se volvió hacia mí y exclamó: «¿Ve? Esto es lo que pasa todo el tiempo. Se sienta y se queda sin decir nada. Es como vivir con una pared».

«Me da la impresión de que usted se siente sola y le gustaría tener una conexión emocional más intensa con su marido», le dije. Cuando ella asintió, intenté demostrarle que frases como la que había dicho –«es como vivir con una pared»– no conseguirían motivar a su marido. En realidad, era más probable que las entendiese más como una crítica que como una invitación a conectarse con sus sentimientos. Por otra parte, este tipo de manifestaciones acaban convirtiéndose en profecías que se autorrealizan. Ocurre, por ejemplo, que el marido se siente criti-

cado al verse equiparado a una pared. Entonces se ofende, se desalienta y no responde, con lo cual no hace sino confirmar la imagen que su esposa tiene de él.

Ampliar nuestro vocabulario con respecto a nuestros sentimientos tiene ventajas que no sólo se hacen evidentes en las relaciones íntimas, sino también en el campo profesional. Una vez me contrataron para que asesorara a los empleados del departamento de tecnología de una gran empresa suiza cuyo problema era que, según ellos, los empleados de otros departamentos evitaban relacionarse con ellos. Al preguntarles a los empleados de otros departamentos, dijeron: «Hablar con esa gente es terrible. ¡Es como hablar con máquinas!». El problema se resolvió después de que pasé un tiempo con los integrantes del departamento tecnológico animándolos a revelar su faceta humana en sus relaciones con sus compañeros de trabajo.

En otra oportunidad tuve que trabajar con los administradores de un hospital que se sentían muy inquietos a causa de una próxima reunión que iban a tener con los médicos. Querían conseguir que los apoyaran en un proyecto que los médicos acababan de rechazar por diecisiete votos a uno. Los administradores deseaban que yo les demostrara cómo utilizar la CNV en su trato con los médicos.

Adoptando el rol de uno de los administradores en una dramatización, empecé con las siguientes palabras: «Me asusta plantear esta cuestión». Elegí aquellas palabras porque me di cuenta de que los administradores tenían miedo de volver a enfrentarse con los médicos a propósito de ese tema. Sin darme tiempo a continuar, uno de los administradores me interrumpió con esta protesta: «¡Usted no entiende la situación! No podemos decirles a los médicos que estamos asustados».

Al preguntarle por qué, respondió sin titubear: «Si se lo dijéramos nos harían pedazos». La respuesta no me sorprendió lo más mínimo, ya que había escuchado a muchas personas decir que nunca se les ocurriría manifestar sus verdaderos sentimientos en su lugar de trabajo. Me gustó enterarme, sin embargo, que uno de los administradores decidiera arriesgarse a confesar su vulnerabilidad en la temida reunión. En lugar de adoptar una actitud estrictamente lógica, racional y nada emotiva, según tenía por costumbre, optó por expresar sus sentimientos exponiendo al mismo tiempo por qué deseaba que los médicos cambiaran de actitud. Pudo comprobar entonces que los médicos respondían de manera muy diferente. Al final se sorprendió y se quitó un peso de encima cuando vio que los médicos no sólo no lo hacían pedazos, sino que cambiaban radicalmente de actitud y votaban a favor de su proyecto por diecisiete votos a uno. Aquel cambio tan espectacular contribuyó a que los administradores advirtieran y apreciaran la repercusión que podía tener la expresión de la propia vulnerabilidad... incluso en el lugar de trabajo.

Expresar nuestra vulnerabilidad puede ayudar a resolver conflictos.

Finalmente, me gustaría contar una experiencia personal que me enseñó qué efectos tiene ocultar los sentimientos. Estaba dando un curso de CNV a un grupo de alumnos de una zona empobrecida de la ciudad. El primer día, al entrar en el aula, los encontré entretenidos en una animada conversación, pero al verme se quedaron callados. «¡Buenos días!», los saludé. Continuó el silencio. Me sentí incómodo, pero tuve miedo de expresarlo. En lugar de eso, y de la manera más profesional que pude, continué: «En esta clase vamos a estudiar un proceso de comunicación que espero que les sea útil en sus relaciones con sus familiares y sus amigos».

Seguí hablando de la CNV pese a tener la impresión de que nadie me escuchaba. Una chica hurgó en su bolso, sacó una lima y se puso a limarse enérgicamente las uñas. Los que estaban sentados junto a las ventanas tenían la cara pegada a los cristales, como fascinados por lo que pudiera estar ocurriendo afuera. Aunque me sentía cada vez más incómodo, seguí sin decir nada. Por fin, un alumno, indudablemente más valiente que yo, rompió el hielo. «A usted no le gustan los negros, ¿no?». El comentario me sorprendió, pero no tardé en darme cuenta de que, al querer disimular que me sentía incómodo, había contribuido a que el chico se hiciera aquella idea.

«La verdad es que *estoy* nervioso –admití–, pero no porque ustedes sean negros. Lo que me pasa es que aquí no conozco a nadie y me gustaría caerles bien.»

Distingamos los sentimientos de los pensamientos.

Expresar mi vulnerabilidad tuvo un efecto muy importante en los alumnos. En seguida comenzaron a hacerme preguntas, a contarme sus cosas y a mostrar curiosidad por la CNV.

Los sentimientos versus la ausencia de sentimientos

El lenguaje suele dar pie a confusiones, como cuando utilizamos el verbo «sentir» cuando en realidad no estamos expresando un sentimiento. Por ejemplo, en la frase: «Siento que no he hecho un buen trato», sería más adecuado decir «creo» que «siento». En general, no expresamos claramente nuestros sentimientos cuando en una oración, después de "siento", utilizamos palabras como las siguientes:

a) *que*
Siento que *tú deberías haberlo sabido.*
b) *como*
Me siento como *un fracasado.*
c) *como si*
Siento como si *viviera con una pared.*

Por otra parte, tampoco es indispensable que utilicemos la palabra «sentir» cuando realmente estamos expresando un sentimiento. Podemos decir «Me siento irritado», o simplemente: «Estoy irritado».

Distingamos entre **lo que sentimos** *y* **lo que pensamos** *o* **creemos** *que somos.*

En la CNV establecemos una distinción entre palabras que expresan sentimientos reales y palabras que *describen lo que creemos ser*.

1. Descripción de lo que *creemos* ser:
«Me siento un incapaz *como guitarrista».*
En esta oración estoy evaluándome como guitarrista en lugar de expresar claramente mis sentimientos.

2. Expresión de sentimientos reales:
«Me siento decepcionado *como guitarrista».*
«Me siento impaciente *como guitarrista.»*
«Me siento frustrado *como guitarrista.»*

El sentimiento real que se esconde detrás de mi autoevaluación puede ser la decepción, la impaciencia, la frustración, o cualquier otro.

Distingamos entre **lo que sentimos** *y* **lo que pensamos** *de la reacción o comportamiento de los otros hacia nosotros.*

También es útil diferenciar las palabras que describen lo que creemos que hacen las personas que nos rodean y aquellas que describen sentimientos reales. A continuación doy unos ejemplos de afirmaciones que pueden tomarse fácilmente por expresiones de sentimientos, pero que, en realidad, revelan más *cómo creemos que se comportan los demás* que lo que verdaderamente sentimos:

1. «Siento que soy *insignificante* para mis compañeros en el trabajo.»
La palabra «insignificante» describe cómo creo que los demás me evalúan más que un verdadero sentimiento, que en esta situación podría ser: «Me siento *triste*», o: «Me siento *desalentado*».

2. «Me siento *incomprendido*.»
Aquí la palabra «incomprendido» indica la valoración que hago del nivel de comprensión de la otra persona en lugar de expresar un sentimiento real. En esta situación sería mejor decir que me siento *ansioso* o *molesto* o cualquier otra emoción.
3. «Me siento *ignorado*.»

Una vez más, la palabra *ignorado* es más bien una interpretación del proceder de los demás que una declaración clara de cómo me siento. Sin duda en algunas ocasiones en que nos creímos ignorados sentimos *alivio* porque deseábamos que nos dejasen en paz. En otras oportunidades, sin embargo, nos sentimos *ofendidos* al creernos ignorados porque lo que queríamos era que nos prestasen atención.

Hay palabras, como «ignorado», que expresan cómo *interpretamos a los demás* más que cómo nos *sentimos*. A continuación doy una lista de este tipo de palabras:

abandonado	despojado	manipulado
acorralado	despreciado	obligado
amenazado	estafado	olvidado
atacado	excluido	presionado
atrapado	explotado	rebajado
coaccionado	forzado	rechazado
degradado	humillado	subvalorado
desamparado	incomprendido	superfluo
desatendido	intimidado	traicionado
desdeñado	invisible	ultrajado
desfavorecido	maltratado	utilizado

Elaboración de un vocabulario para los sentimientos

Cuando expresamos nuestros sentimientos, usamos palabras que hacen referencia a emociones específicas en lugar de utilizar palabras vagas o de sentido general. Si decimos, por ejemplo: «Me siento bien», este «sentirse bien» puede significar que nos sentimos «felices», «entusiasmados», «aliviados», etc. Palabras como «bien» o «mal» impiden que la persona que escucha se conecte claramente con lo que sentimos en realidad.

Elaboramos las siguientes listas para ayudarlo a expresar sus sentimientos y a describir claramente un amplio abanico de estados emocionales.

Cómo es probable que me sienta cuando mis necesidades están satisfechas:

abierto
absorto
activo
afectuoso
afortunado
agradecido
alegre
alerta
aliviado
animado
apacible
apasionado
asombrado
atraído
audaz
benévolo
calmado
capaz
cariñoso
cautivado
cómodo
compasivo
competente
complacido
comprensivo
comprometido
confiado
conmovido
contento
cordial
decidido
descansado
deslumbrado
despejado
despierto
despreocupado
dichoso
divertido
efusivo
embelesado
emocionado
emprendedor
encantado
enérgico
entusiasmado
equilibrado
esperanzado
estimulado
estupendo
eufórico
exaltado
excitado
expansivo
expectante
exuberante
exultante
fascinado
feliz
fortalecido
fuerte
generoso
gozoso
humilde
ilusionado
independiente
inspirado
interesado
intrépido
intrigado
jovial
libre
ligero
lúcido
maravillado
motivado
optimista
orgulloso
preparado
próspero
prudente
radiante
realizado
reconfortado
regocijado
relajado
renovado
satisfecho
seguro
sereno
sociable
sorprendido
sosegado
tierno
tranquilo
valeroso
vigoroso
vivo

Cómo es probable que me sienta cuando mis necesidades no están satisfechas:

abatido
abrumado
aburrido
acobardado
acongojado
afligido
agitado
agobiado
agotado
alarmado
aletargado
alterado
amargado
angustiado
ansioso
apagado
apático
apenado
aprensivo
arrepentido
asqueado
asustado
atemorizado
aterrado
aterrorizado
aturdido
avergonzado
cansado
celoso
confuso
conmocionado
consternado
contrariado
culpable
débil
decaído
decepcionado
defraudado
deprimido
derrotado
desalentado
desamparado
desanimado
desazonado
desconcertado
desconfiado
desconsolado
descontento
descorazonado
desdichado
desencantado
desengañado
desesperado
desesperanzado
desgraciado
desilusionado
destrozado
desvalido
disgustado
distanciado
dolido
enfadado
enfurecido
enojado
escandalizado
escéptico
estancado
exasperado
fastidiado
fatigado
frío
frustrado
furioso
hastiado
herido
horrorizado
hostil
impaciente
impotente
incapaz
incómodo
indeciso
indefenso
indiferente
indignado
inestable
infeliz
inferior
inquieto
inseguro
intranquilo
inútil
irritado
malhumorado
melancólico
molesto
mortificado
nervioso
paralizado
pasivo
perezoso
perplejo
perturbado
pesimista
postrado
preocupado
reacio
receloso
rencoroso
resentido
retraído
sobresaltado
solo
susceptible
temeroso
tenso
trastornado
triste
vencido

Resumen

El segundo componente que necesitamos para expresarnos es el de los sentimientos. Cuando elaboramos un vocabulario de sentimientos que nos permite nombrar o identificar de forma clara y precisa nuestras emociones, nos resulta más fácil conectarnos con los demás. Al mismo tiempo que nos hace más vulnerables, la expresión de nuestros sentimientos puede ayudarnos a resolver conflictos. La CNV distingue entre la expresión de los sentimientos reales y las palabras o afirmaciones que sirven para describir pensamientos, evaluaciones e interpretaciones.

Ejercicio 2
La expresión de los sentimientos

Si quiere saber si estamos o no de acuerdo en cuanto a la expresión verbal de los sentimientos, rodee con un círculo los números que preceden a cada una de las frases con las que se expresan verbalmente ciertos sentimientos.

1. Siento que no me quieres.
2. Me entristece que te vayas.
3. Me asusta que digas esto.
4. Cuando no me saludas, me siento rechazada.
5. Me alegra que vengas.
6. Eres repulsivo.
7. Me dan ganas de pegarte.
8. Me siento incomprendido.
9. Lo que hiciste por mí me hizo mucho bien.
10. No sirvo para nada.

He aquí mis respuestas al Ejercicio 2:

1. Si marcó este número con un círculo, no estamos de acuerdo. No considero que decir: «No me quieres», sea expresar un sentimiento. En mi opinión, no expresa lo que siente la persona que habla, sino lo que ella piensa que siente la otra persona. Cuando el verbo "siento" está seguido por las palabras "que" o "como si", las palabras siguientes por lo general no expresan un sentimiento. En cambio, cuando decimos: «Estoy triste» o «Me siento angustiado» lo estamos haciendo.
2. Si marcó este número con un círculo, estamos de acuerdo en que aquí se expresa verbalmente un sentimiento.

3. Si marcó este número con un círculo, estamos de acuerdo en que aquí se expresa verbalmente un sentimiento.
4. Si marcó este número con un círculo, no estamos de acuerdo. No considero que decir «Me siento rechazada» sea expresar un sentimiento. A mi modo de ver, expresa lo que piensa la persona que habla sobre lo que hace la otra persona. Sería expresar un sentimiento, en cambio, decir: «Cuando no me saludas, me siento sola».
5. Si marcó este número con un círculo, estamos de acuerdo en que aquí se expresa verbalmente un sentimiento.
6. Si marcó este número con un círculo, no estamos de acuerdo. No considero que decirle a alguien que es «repulsivo» sea expresar un sentimiento. A mi modo de ver, no expresa lo que siente la persona que habla, sino lo que ella piensa de la otra persona. Sería expresar un sentimiento, en cambio, decir: «Siento repulsión».
7. Si marcó este número con un círculo, no estamos de acuerdo. No considero que decirle a alguien «Me dan ganas de pegarte» sea expresar un sentimiento. A mi modo de ver, no expresa lo que la persona que habla siente, sino lo que se imagina que haría. Sería expresar un sentimiento, en cambio, decir: «Me siento furioso contigo».
8. Si marcó este número con un círculo, no estamos de acuerdo. No considero que decirle a alguien que uno se siente «incomprendido» sea expresar un sentimiento. A mi modo de ver, expresa lo que piensa la persona que habla sobre lo que la otra persona está haciendo. La expresión de un sentimiento podría ser en este caso decir: «Me siento frustrado», o «Me siento desalentado».
9. Si marcó este número con un círculo, estamos de acuerdo en que aquí se expresa verbalmente un sentimiento. Sin embargo, decir «Me hizo mucho bien» es una manera vaga de transmitir lo que uno siente. Podemos expresar más claramente nuestros sentimientos utilizando otras palabras, que en este caso particular podrían ser «Me siento gratificado», «Me siento aliviado» o «Me siento animado».
10. Si marcó este número con un círculo, no estamos de acuerdo. No considero que decir: «No sirvo para nada», transmita un sentimiento. A mi modo de ver, no expresa lo que siente la persona que habla, sino lo que piensa de sí misma. Podrían ser ejemplos de la expresión de un sentimiento: «Me siento escéptico con respecto a mi talento», o «Me siento desgraciado».

5
ASUMIR LA RESPONSABILIDAD DE NUESTROS SENTIMIENTOS

A los seres humanos no los perturban las cosas en sí,
sino cómo las ven.
EPICTETO

Cuatro opciones para recibir un mensaje negativo

El tercer componente de la CNV implica el reconocimiento del origen de nuestros sentimientos. La CNV potencia nuestra conciencia de que aquello que hacen o dicen los demás puede ser el *estímulo*, pero nunca la *causa*, de nuestros sentimientos. Nuestros sentimientos son el resultado de cómo elegimos tomarnos lo que dicen y hacen los demás, y también de nuestras necesidades y expectativas particulares en ese momento. El tercer componente nos invita a aceptar la responsabilidad de lo que hacemos para generar nuestros propios sentimientos.

Lo que hacen los otros puede ser el estímulo de nuestros sentimientos, pero no la causa.

Cuando alguien nos transmite un mensaje negativo, sea verbal o no verbal, tenemos cuatro opciones con respecto a la manera de recibirlo. Una es tomárnoslo de manera personal, captando en él acusaciones y críticas. Por ejemplo, alguien está irritado con nosotros y nos dice: «¡Eres la persona más egocéntrica que he conocido en mi vida!». Si nos tomamos la frase de forma personal, podemos reaccionar respondiendo: «Sí, debería ser más sensible con los demás». Es decir, aceptamos el punto de vista de la otra persona y nos echamos la culpa. Es una opción que vulnera nuestra autoestima y nos cuesta un precio muy alto, ya que nos lleva a sentirnos culpables, avergonzados y deprimidos.

Una segunda opción es echar la culpa a nuestro interlocutor. En respuesta a la afirmación «¡Eres la persona más egocéntrica que he conocido en mi vida!», podríamos protestar diciendo: «No tienes derecho a decirme esto. Siempre tengo en cuenta tus necesidades. ¡Tú eres el egocéntrico!». Cuando nos tomamos las afirmaciones de esta manera y echamos la culpa a la otra persona, lo más probable es que sintamos rabia.

La tercera opción que tenemos cuando recibimos un mensaje negativo consiste en hacer que brille la luz de nuestra conciencia para ver con claridad nuestros

sentimientos y necesidades. Así podríamos, por ejemplo, responder: «Cuando me dices que soy la persona más egocéntrica que conociste en tu vida, me siento herido, porque yo querría que reconocieras los esfuerzos que hago para tener en cuenta tus preferencias». Al centrar la atención en nuestros sentimientos y necesidades, tomamos conciencia de que sentirnos heridos en esta circunstancia deriva de nuestra necesidad de que se reconozcan los esfuerzos que hacemos.

Cuatro opciones para recibir un mensaje negativo:
1. Culparnos.
2. Culpar a los otros.
3. Percibir nuestros propios sentimientos y necesidades.
4. Percibir los sentimientos y necesidades de los otros.

Cuando recibimos un mensaje negativo tenemos, finalmente, una cuarta opción, que consiste en iluminar con la luz de la conciencia los sentimientos y necesidades de la *otra* persona en ese momento según ella misma los expresa. Podríamos preguntarle, por ejemplo: «¿Te sientes herida porque necesitas que se tomen en cuenta tus preferencias?».

En lugar de culpar a la otra persona por lo que sentimos, aceptamos la responsabilidad que nos corresponde reconociendo nuestras necesidades, deseos, expectativas, valores o ideas. Observe la diferencia entre las siguientes expresiones de contrariedad:

Ejemplo 1:

A: «Cuando la otra noche me enteré de que no ibas a venir, me diste un gran disgusto.»

B: «Tuve un gran disgusto al enterarme la otra noche de que no ibas a venir porque quería hablar contigo de ciertas cosas que me están molestando.»

La persona A atribuye la responsabilidad de su disgusto únicamente a la acción de otra persona, mientras que la persona B atribuye el origen de su sentimiento de disgusto a su propio deseo no satisfecho.

Ejemplo 2:

A: «¡Me puso furioso que hayan anulado el contrato!»

B: «Tuve un gran disgusto al ver que habían anulado el contrato, porque lo considero una falta de responsabilidad.»

La persona A atribuye la causa de su irritación únicamente al comportamiento de la otra parte, mientras que la persona B acepta la responsabilidad de sus sen-

timientos al reconocer el pensamiento en el que se basa. Reconoce que la causa de su irritación es su forma de pensar. Sin embargo, usando la CNV, propondríamos a esa persona avanzar un paso más identificando qué desea. ¿Qué necesidades, deseos, expectativas, esperanzas o valores no se han visto satisfechos? Como tendremos ocasión de comprobar más adelante, cuanto más estrechamente conectemos nuestros sentimientos con nuestras necesidades, tanto más fácil será para los demás responder de una manera compasiva. Para relacionar sus sentimientos con sus deseos, la persona B habría podido decir:

«Me molestó muchísimo que anularan el contrato, porque yo esperaba la oportunidad de recontratar a los empleados que despedimos el año pasado.»

El mecanismo básico para motivar a alguien a través de la culpa consiste básicamente en atribuirle la responsabilidad de los propios sentimientos. Cuando los padres le dicen a su hijo: «Papá y mamá están muy tristes por las malas notas que sacaste en la escuela», lo que le dicen, en realidad, de manera encubierta, es que su proceder es la causa de la infelicidad que ellos sienten. A un nivel superficial, el hecho de sentirnos responsables del estado de ánimo de otra persona podría confundirse fácilmente con un interés positivo por nuestra parte; en este caso particular, si el niño se siente mal porque ve que sus padres sufren, eso significa que los quiere. Hay que tener en cuenta, sin embargo, que los niños que aceptan tal responsabilidad y modifican su comportamiento de acuerdo con los deseos de sus padres no actúan de manera espontánea sino para evitar sentirse culpables.

Distinguir entre dar desde el corazón y estar motivados por la culpa.

Es útil reconocer algunas expresiones de uso común que tienden a enmascarar la responsabilidad por nuestros propios sentimientos:

1) Expresiones de carácter impersonal: «Me indigna descubrir faltas de ortografía en los folletos destinados al público». «Este tipo de cosas me saca de quicio.»
2) Afirmaciones en las que sólo se hace referencia a lo que hacen los demás: «Me duele que no me felicites el día de mi cumpleaños». «Si no te terminas la comida, mamá se pondrá muy triste.»
3) Uso de la expresión «Me siento... (más una palabra que exprese una emoción) porque..." (haciendo luego referencia a otra persona o usando un pronombre personal que no sea "yo"): «Me siento triste porque dijiste que no me quieres». «Estoy enojado porque la supervisora no cumplió lo prometido.»

En cada uno de estos ejemplos podemos ahondar más en la conciencia de nuestra responsabilidad utilizando la expresión: «Me siento... porque yo...». Por ejemplo:

1) «Me indigna descubrir faltas de ortografía en los folletos destinados al público *porque* me gustaría que nuestra empresa proyectase una imagen profesional.»

Conectar el sentimiento con la necesidad: "Me siento... porque yo..."

2) «Si no te terminas la comida, mamá se siente decepcionada, *porque* quiero que crezcas fuerte y sano.»

3) «Estoy enojado al ver que la supervisora no cumplió su promesa, *porque* yo había contado con ese fin de semana largo para ir a visitar a mi hermano.»

Las necesidades que están en la raíz de nuestros sentimientos

Todos los juicios, críticas y diagnósticos que emitimos, así como las interpretaciones que hacemos de los demás, son expresiones de nuestras propias necesidades. Si alguien nos dice: «Tú no me entiendes», lo que está diciéndonos en realidad es que su necesidad de ser comprendido no está satisfecha. Cuando nuestra esposa nos dice: «Esta semana estuviste trabajando todas las noches hasta muy tarde; tu trabajo te importa más que yo», lo que nos dice en realidad es que necesita que seamos más afectuosos con ella.

Los juicios que hacemos sobre otras personas son expresiones alienadas de nuestras propias necesidades insatisfechas.

Siempre que manifestamos nuestras necesidades de una manera indirecta y nos valemos de evaluaciones, interpretaciones e imágenes, lo más probable es que los demás perciban críticas en nuestras palabras y que, por lo tanto, se defiendan o contraataquen. Si aspiramos a que los demás nos respondan de un modo solidario, al manifestar nuestras necesidades por medio de la interpretación o el diagnóstico de su comportamiento, estaremos actuando de manera contraproducente. En cambio, cuanto más directamente conectemos nuestros sentimientos con nuestras necesidades, más fácil será que los demás respondan a ellas de forma compasiva.

Lamentablemente, no se nos ha educado para pensar en cuáles son nuestras necesidades. Nos hemos acostumbrado a creer que son los demás quienes se equivocan cuando no satisfacemos nuestras necesidades. Así pues, si queremos que nuestros hijos se acostumbren a colgar sus abrigos en el armario, quizá los califiquemos de haraganes cuando los dejen sobre la cama. O tacharemos a nuestros colaboradores de irresponsables si no llevan a cabo sus tareas como nos gustaría.

En una oportunidad me invitaron a actuar de mediador en unos conflictos que se iban exacerbando día a día entre un grupo de terratenientes y otro de trabaja-

dores temporarios en el sur de California. Inicié el encuentro haciéndoles dos preguntas: «¿Qué necesitan ustedes? ¿Qué querrían que hicieran los otros para satisfacer esas necesidades?». Uno de los trabajadores exclamó: «¡El problema es que esta gente es racista!». Pero uno de los terratenientes, gritando más que él, dijo: «¡No, el problema es que ellos no respetan la ley ni el orden!». Como suele ocurrir, ambos grupos estaban mejor preparados para analizar los defectos que percibían en los otros que para expresar con claridad sus propias necesidades.

Si expresamos nuestras necesidades es más probable que podamos satisfacerlas.

En otra oportunidad me encontré en una situación parecida al reunirme con un grupo de israelíes y palestinos que querían establecer la confianza mutua necesaria para que reinase la paz en sus respectivos países. Inicié la sesión con esta pregunta: «¿Cuáles son sus necesidades y qué les gustaría pedir a los otros para satisfacerlas?». En lugar de exponer directamente sus necesidades, un mujtar palestino (una especie de alcalde rural) respondió: «Ustedes actúan como los nazis». Hay que reconocer que una manifestación de este tipo no facilitaba precisamente la cooperación de los israelíes.

Casi de inmediato intervino una mujer israelí que contraatacó: «Mujtar, lo que usted acaba de decir demuestra una gran insensibilidad de su parte». Allí había un grupo de personas que se habían reunido para reforzar la confianza y la armonía, pero con el primer intercambio de palabras la situación se había puesto peor que antes. Es lo que suele ocurrir cuando la gente se dedica a analizar y criticar a los demás en lugar de manifestar claramente cuáles son sus necesidades. Si la mujer hubiera tomado en cuenta sus necesidades y peticiones habría podido responder al mujtar, por ejemplo: «Lo que yo necesito es más respeto en nuestro diálogo. En lugar de decirnos cómo cree que actuamos, sería mejor que nos dijera qué le molesta de nuestra manera de actuar».

La experiencia me muestra una y otra vez que desde el momento en que las personas comienzan a conversar sobre qué necesitan, en lugar de hacerlo sobre sus mutuos defectos, aumenta en gran medida la posibilidad de que encuentren maneras de satisfacer sus necesidades. A continuación se enumeran algunas de las necesidades humanas que todos compartimos:

Autonomía

- Elección de ideales/objetivos/valores
- Elección de proyectos para lograr nuestros propios ideales, objetivos y valores

Nutrición y cuidado físico

- Aire
- Agua
- Alimentación
- Descanso
- Expresión sexual
- Contacto físico
- Movimiento, ejercicio
- Protección de aquellas formas de vida que amenazan a la vida: virus, bacterias, insectos, animales depredadores
- Vivienda

Celebración y conmemoración

- Celebración de la creación de la vida y de los ideales alcanzados.
- Conmemoración de las pérdidas: de los seres queridos, los ideales, etc. (duelos)

Esparcimiento

- Diversión
- Risa

Integridad

- Autenticidad
- Creatividad
- Propósito
- Autoestima

Comunión Espiritual

- Armonía
- Belleza
- Inspiración
- Orden
- Paz

Interdependencia

- Aceptación
- Agradecimiento
- Amor
- Apoyo

- Comprensión
- Comunidad
- Confianza
- Consideración
- Contribución al enriquecimiento de la vida
- Empatía
- Honestidad (la honestidad que nos permite aprender de nuestras propias limitaciones)
- Proximidad
- Respeto
- Seguridad
- Seguridad emocional

El dolor de expresar nuestras necesidades frente al dolor de no expresarlas

En un mundo donde a menudo se nos juzga con severidad cuando reconocemos y expresamos nuestras necesidades, hacerlo puede ser aterrador. Las mujeres, en particular, son muy susceptibles a las críticas. La imagen de la mujer amorosa se asocia desde hace siglos con el sacrificio y la negación de sus propias necesidades en beneficio de las ajenas. Como la mujer se ve en la sociedad como un ser cuya obligación primordial consiste en cuidar de los demás, es frecuente que se le enseñe a ignorar sus necesidades.

Dedicamos un taller a hablar de lo que les ocurre a las mujeres que tienen internalizadas estas creencias. Cuando se pregunta a esas mujeres cuáles son sus deseos, es frecuente que los expongan de un modo que refleja y refuerza su convencimiento de que no tienen derecho a desear todo eso y que se trata de deseos sin importancia. Por ejemplo, como la mujer tiene miedo de manifestar sus necesidades, es probable que diga que tuvo una jornada agotadora, que está muy cansada y que lo único que quiere es disponer de un poco de tiempo por la tarde para ella. Las palabras le salen de la boca como si estuviera delante de un tribunal: «En todo el día no tuve un solo momento para mí: planché todas las camisas, lavé la ropa de toda la semana, llevé al perro al veterinario, cociné la cena, preparé los almuerzos y los dejé listos para el día siguiente, y llamé por teléfono a todos los vecinos del edificio para notificarles la próxima reunión de propietarios, o sea, que [en tono implorante] ... ¿no podrías tú...?». «¡No!», es la respuesta inmediata. El tono lastimero del pedido provoca la resistencia más que la compasión de los oyentes. Les cuesta reconocer las necesidades que se esconden tras los ruegos de la

mujer y, por otra parte, reaccionan negativamente ante sus débiles intentos de discutir desde la postura de lo que «debería» o de lo que «merecería» recibir de los demás. Al final ella acaba convencida una vez más de que sus necesidades no cuentan para nada, sin darse cuenta de que las expresa de una manera que difícilmente la ayudará a obtener una respuesta positiva.

Si no valoramos nuestras necesidades es posible que los otros tampoco lo hagan.

Cierta vez mi madre asistió a un taller donde otras mujeres hablaban del miedo que les daba expresar sus necesidades. De repente mi madre se levantó y abandonó la sala. Tardó un buen rato en reaparecer, muy pálida por cierto. Frente al grupo, le pregunté:

—Mamá, ¿estás bien?

—Sí —me respondió—, pero acabo de comprender de pronto una cosa muy difícil de aceptar.

—¿De qué se trata?

—Acabo de darme cuenta de que me he pasado treinta y seis años enfadada con tu padre porque no satisfacía mis necesidades, y ahora veo que era porque no se las manifesté claramente ni una sola vez.

El descubrimiento que acababa de hacer mi madre era exacto. Yo no recordaba que le hubiera dicho nunca a mi padre cuáles eran sus necesidades. Hablaba a través de indirectas, se expresaba mediante todo tipo de circunloquios, pero nunca decía directamente qué necesitaba.

Intentamos averiguar por qué le costaba tanto hablar abiertamente. Mi madre se había criado en el seno de una familia con escasos recursos económicos. Recordaba que, cuando era niña, solía pedir cosas que le valían una reprensión de sus hermanos y hermanas: «¿Cómo te atreves a pedir tal cosa? Sabes que somos pobres. ¿Te crees que eres la única persona de la familia?». Acabó teniendo miedo de manifestar a los demás lo que necesitaba porque pensaba que sólo le reportaría críticas y desaprobación.

Aprovechó la ocasión para relatar una anécdota que hacía referencia a una de sus hermanas, a quien habían operado de apendicitis y, como compensación, otra hermana le había regalado una hermosa cartera. En ese momento mi madre tenía catorce años. Aunque no dijo nada, anhelaba secretamente el regalo de una cartera como la de su hermana. ¿Qué hizo? No se le ocurrió otra cosa que fingir un intenso dolor en el costado y seguir con la comedia. La llevaron a la consulta de varios médicos que, viéndose en la imposibilidad de emitir un diagnóstico, optaron por la cirugía exploratoria. Mi madre había hecho una jugada arriesgada, pero le dio resultado, ya que consiguió que le regalaran una cartera idéntica a la de su hermana. Pese al malestar físico causado por la operación, estaba encantada

porque había conseguido la cartera tan anhelada. La atendían dos enfermeras, una de las cuales le introdujo un termómetro en la boca. Como mi madre no podía decir más que: «¡Umm, umm!», mientras mostraba la cartera a la otra enfermera, ésta, creyendo que le estaba destinada, exclamó: «¿Es para mí? ¡Muchísimas gracias!». Y se apropió de ella. Mi madre se quedó desconcertada y no se atrevió a protestar diciendo: «¡No, la cartera no es para usted! ¡Devuélvamela, por favor!». Esta historia revela hasta qué punto puede ser doloroso para las personas no manifestar a los demás cuáles son sus necesidades.

Pasar de ser esclavos de nuestras emociones a liberarnos de ellas expresándolas

A lo largo de nuestra evolución hacia un estado de liberación emocional, la mayoría de nosotros pasamos por tres etapas en nuestra forma de relacionarnos con los demás.

Etapa 1: En esta etapa, a la que nos referiremos como *esclavitud emocional*, nos consideramos responsables de los sentimientos de los demás. Creemos que debemos esforzarnos constantemente en hacer felices a los demás. Y cuando nos parece que no lo son, nos sentimos responsables y obligados a hacer algo para que lo sean. Se trata de una actitud que nos lleva a ver a las personas que nos son más próximas como una verdadera carga.

> *Primera etapa.* **Esclavitud emocional:** *nos percibimos responsables de los sentimientos ajenos.*

Hacerse responsable de los sentimientos de los demás puede ser muy perjudicial en las relaciones íntimas. Con mucha frecuencia escucho variaciones sobre el mismo tema: «Me da miedo establecer una relación, porque cada vez que veo que mi pareja no es feliz o necesita algo me siento agobiada. Tengo la impresión de estar en una cárcel, me ahogo y siento la urgente necesidad de liberarme de esa relación lo más rápidamente posible». Se trata de la respuesta habitual de aquellos que ven el amor como la negación de sus propias necesidades y la obligación de satisfacer las necesidades del ser amado. En la primera fase de toda relación es habitual que los dos miembros de la pareja experimenten un sentimiento de alegría y un deseo de comprensión mutua, junto con una gran sensación de libertad. Se trata de una relación estimulante, espontánea, maravillosa. Sin embargo, a medida que la relación se va volviendo más «seria», puede ocurrir que cada uno se sienta responsable de lo que siente el otro.

Si yo fuera una persona consciente de estar actuando de esta manera, podría hacerme cargo de la situación ofreciendo una explicación como la siguiente: «No

soporto una relación que me anula. Cuando veo que mi pareja sufre, pierdo contacto conmigo y necesito liberarme rompiendo la relación». Sin embargo, en caso de no llegar a este nivel de conciencia, lo más probable es que eche la culpa a la otra persona por el deterioro de la relación. Entonces podría decir: «Mi pareja es una persona tan necesitada y tan dependiente que está desgastando nuestra relación». En tal caso mi pareja haría bien en rechazar la idea de que sus necesidades están mal. Si aceptara esta acusación, no haría sino empeorar las cosas. En lugar de ello, podría ofrecer una respuesta empática para reconocer el dolor que me provoca ese estado de esclavitud emocional: «O sea, que te sientes presa del pánico. Te cuesta mucho aferrarte al profundo amor que sentimos el uno por el otro sin convertirlo en una responsabilidad, un deber o una obligación. Tienes la sensación de que se te acaba la libertad porque crees que debes ocuparte constantemente de mí». Sin embargo, en lugar de una respuesta empática, ella dice: «¿Estás tenso porque te exijo demasiado?», lo cual nos enreda en una especie de esclavitud emocional que contribuye a hacer más difícil la supervivencia de la relación.

Segunda etapa. **“Antipática”***: nos sentimos enojados; no queremos ser responsables de los sentimientos ajenos.*

Etapa 2: En esta etapa nos damos cuenta del elevado costo que acarrea asumir la responsabilidad de los sentimientos de los demás e intentar adaptarnos a ellos a costa nuestra. Quizá nos enoje reconocer cuánto hemos desperdiciado la vida, y cuán poco hemos respondido a los llamados de nuestra alma. Cuando me refiero a esta etapa, la llamo en broma «la etapa antipática», porque acostumbramos hacer comentarios como: «¡Ése es *tu* problema! Yo no soy responsable de tus sentimientos». Tenemos claridad de aquello sobre lo que no tenemos responsabilidad pero todavía no hemos aprendido cómo ser responsables ante los demás de una forma que no nos esclavice emocionalmente.

Puede ocurrir que, al salir de la etapa de esclavitud emocional, sigamos arrastrando sentimientos de temor y de culpa con respecto a tener nuestras propias necesidades. No es raro, entonces, que acabemos expresándolas de una manera que puede sonar rígida e inflexible a oídos de los demás. Durante el receso de uno de mis talleres, por ejemplo, una mujer reconoció que había adquirido una comprensión más precisa de su estado de esclavitud emocional. Al reanudar el taller, sugerí al grupo que hiciera una determinada actividad. La mujer en cuestión dijo con decisión: «Prefiero hacer otra cosa». Comprendí que era una manera de ejercer el derecho recién descubierto de expresar sus necesidades, aunque en aquel caso se oponían a las de los demás participantes.

Para animarla a manifestar sus deseos, le pregunté: «¿Quiere hacer alguna otra cosa aunque choque con mis necesidades?». Se quedó un momento pensativa y

luego, balbuceando, dijo: «Sí... eh... no». Su confusión demostró muy a las claras que, cuando nos encontramos en la «etapa antipática», la liberación emocional implica algo más que la simple manifestación de nuestras necesidades.

Recuerdo una situación de la época en que mi hija Marla estaba pasando por su transición hacia la liberación emocional. Marla había sido siempre la «niña perfecta», que ignoraba sus propias necesidades para complacer a los otros. Cuando me di cuenta de que con mucha frecuencia renunciaba a satisfacer sus deseos para complacer a los demás, le dije que me gustaría que expresara con más frecuencia sus necesidades. La primera vez que abordamos el tema, Marla exclamó: «Pero, papá, yo no quiero disgustar a nadie». Traté de demostrarle que su sinceridad sería para los demás un don más preciado que los esfuerzos que hacía para no disgustarlos. También le propuse algunas formas en las que podría conectarse empáticamente con las personas cuando están disgustadas sin responsabilizarse de sus sentimientos.

No tardé mucho en advertir en mi hija señales que evidenciaban que empezaba a manifestar más abiertamente sus necesidades. El director de la escuela nos hizo saber que estaba molesto porque Marla se había presentado un día en clase vestida con un overol, con lo cual se había visto obligado a advertirle: «Marla, las señoritas no se visten de esa manera». ¿Y cuál fue la respuesta de Marla? «¡Váyase a la m…!» Cuando nos enteramos de la noticia, lo celebramos: ¡Marla había superado con éxito la etapa de la esclavitud emocional y se encontraba en la etapa antipática! Había aprendido a manifestar sus deseos y se arriesgaba a afrontar el disgusto de los demás. Sin duda, todavía debía aprender a manifestar sus necesidades de manera fluida y respetando las de los demás, pero yo confiaba en que esto ocurriría con el tiempo.

Tercera etapa. **Liberación emocional***: nos responsabilizamos de nuestras intenciones y acciones.*

Etapa 3: En la tercera etapa, llamada «liberación emocional», respondemos a las necesidades de los demás con compasión, nunca por miedo, sentimiento de culpa o vergüenza. Así, nuestros actos nos colman de satisfacción no sólo a nosotros mismos, sino también a las personas que reciben nuestros esfuerzos. Aceptamos la plena responsabilidad de nuestras intenciones y nuestras acciones, pero no nos hacemos responsables de los sentimientos de los demás. Una vez alcanzada esta etapa, ya tenemos el pleno convencimiento de que no llegaremos nunca a satisfacer nuestras necesidades a costa de los demás. La liberación emocional implica expresar claramente cuáles son nuestras necesidades, tomando también en cuenta la satisfacción de las necesidades de los demás. La CNV está concebida como un soporte en el que apoyarnos una vez alcanzado este nivel.

Resumen

El tercer componente de la CNV es el reconocimiento de las necesidades que hay detrás de nuestros sentimientos. Lo que digan y hagan los demás puede ser el estímulo, pero nunca la causa, de nuestros sentimientos. Cuando alguien se comunica negativamente con nosotros, al recibir el mensaje tenemos cuatro opciones: 1) echarnos la culpa; 2) culpar a la otra persona; 3) darnos cuenta de nuestros sentimientos y necesidades y 4) darnos cuenta de los sentimientos y necesidades que oculta el mensaje negativo de la otra persona.

Los juicios, críticas, diagnósticos e interpretaciones que hacemos de los demás son expresiones de nuestras propias necesidades y valores. Cuando los demás perciben una crítica, tienden a centrar su energía en la autodefensa o el contraataque. Cuanto más directa sea la conexión entre nuestros sentimientos y nuestras necesidades, más fácil será para los demás comprendernos y responder de un modo compasivo.

En un mundo donde es frecuente que los demás nos juzguen con severidad cuando identificamos y manifestamos nuestras necesidades, a veces puede dar miedo exteriorizarlas, especialmente en el caso de las mujeres, educadas para ignorar sus necesidades y cuidar a los demás.

Cuando se trata de desarrollar nuestra responsabilidad emocional, la mayoría de nosotros pasa por tres etapas: 1) «esclavitud emocional», en la que nos creemos responsables de los sentimientos de los demás; 2) «etapa antipática», durante la cual nos negamos a admitir que nos interesa lo que puedan sentir o necesitar los demás, y 3) «liberación emocional», en la que aceptamos la plena responsabilidad de nuestros sentimientos, pero no la responsabilidad de lo que puedan sentir los demás, siendo conscientes al mismo tiempo de que nunca conseguiremos satisfacer nuestras necesidades a expensas de las de los demás.

La CNV en acción

"Restaurar el estigma de la ilegitimidad"

Una alumna de los cursos de CNV que trabajaba como voluntaria en un banco de alimentos se quedó boquiabierta cuando oyó a una compañera suya de más edad que, desde detrás de un periódico, exclamaba: «¡Lo que hace falta en este país es restaurar el estigma de la ilegitimidad!».

La reacción habitual de esta mujer ante una declaración como aquella habría sido guardar silencio, juzgar a su compañera con severidad, pero no hacer nin-

gún comentario o, en todo caso, guardarse la reflexión para meditarla cuando estuviese sola. Sin embargo, en aquella ocasión se dio cuenta de que eso le brindaba la oportunidad de descubrir los sentimientos y necesidades que se escondían detrás de las palabras que tanto la habían disgustado.

Mujer *(tanteando la suposición que hacía con respecto a la observación de su compañera)*: ¿Estás leyendo alguna nota sobre adolescentes embarazadas?

Compañera: Sí, hay que ver la cantidad de casos que hay.

Mujer *(centrándose en los sentimientos de su compañera y en la posibilidad de que pudieran encubrir ciertas necesidades insatisfechas)*: ¿Te preocupa el hecho de que nazcan niños sin una familia estable?

Compañera: ¡Por supuesto! Mira lo que te digo: si yo hubiera hecho algo así, mi padre me habría matado.

Mujer: O sea, que eso te recuerda lo que les pasaba a las chicas de tu generación cuando quedaban embarazadas.

Compañera: ¡Claro! Sabíamos lo que nos esperaba. Y esto nos daba miedo todo el tiempo, algo que no les ocurre a las chicas de hoy.

Mujer: ¿Te molesta que las chicas de hoy en día que quedan embarazadas no teman el castigo?

Compañera: ¡Bueno, por lo menos el miedo y el castigo funcionaban! Aquí dice que hay chicas que se acuestan con diferentes hombres sólo para quedar embarazadas. ¡Ya ves, ellas tienen los niños, y nosotros, la sociedad, pagamos!

La mujer se dio cuenta de que en esa afirmación su compañera expresaba dos sentimientos diferentes: la sorpresa por el hecho de que hubiera chicas que quisieran quedar embarazadas, y el fastidio porque los contribuyentes tuvieran que pagar con sus impuestos la manutención de los niños nacidos en aquellas circunstancias. Optó por buscar la empatía con uno de los dos sentimientos.

Mujer: ¿Te sorprende ver que ahora haya chicas que quieran quedar embarazadas y les importe un bledo la reputación, las consecuencias, la estabilidad económica y todo lo que en tu tiempo tenía tanta importancia?

Compañera *(viendo que su interlocutora sólo prestaba atención a la sorpresa que sentía, pasó a ocuparse del otro sentimiento, el de fastidio. Como suele ocurrir siempre que interviene una mezcla de sentimientos, la persona que habla se cen-*

trará en aquellos a los que no se ha prestado atención. No es preciso que la persona que escucha refleje en seguida la mezcla de sentimientos, ya que la corriente de comprensión proseguirá a medida que cada sentimiento vaya emergiendo por turno): Sí, y adivina quién acaba pagando.

Mujer: Parece que lo que te da más rabia es que se utilice para esos fines el dinero de los contribuyentes. ¿Es así?

Compañera: Así es. ¿Sabes que a mi hijo y a mi nuera les gustaría tener un segundo hijo, y si no lo tienen es por el dinero que les costaría mantenerlo a pesar de que trabajan los dos?

Mujer: Veo que eso es lo que más te entristece y que te encantaría tener otro nieto...

Compañera: Sí, y no sólo por mí.

Mujer: ... y que tu hijo tuviera la familia que le gustaría tener...

(Pese a que la chica no adivinaba más que a medias las preocupaciones de su compañera, no dejó que se interrumpiera la corriente de empatía y le dio la oportunidad de que confesara otra inquietud.)

Compañera: Sí, a mí me parece que ser hijo único es triste.

Chica: Ya comprendo, te gustaría que Katie tuviera un hermanito.

Compañera: Sí, sería muy bueno.

Al llegar a este punto, la mujer notó que su compañera se sentía más tranquila. Hubo un momento de silencio. La mujer se sorprendió al descubrir que, aun cuando hubiera querido expresar sus opiniones, se habían desvanecido por completo la urgencia y la tensión. Ya no se sentía enfrentada a su interlocutora. Comprendía los sentimientos y las necesidades que su compañera había expresado con sus palabras, y ya no tenía la sensación de que las dos estaban en mundos diferentes.

Mujer: ¿Sabes una cosa? Cuando te oí decir que había que restaurar el estigma de la ilegitimidad (O), la verdad es que me asusté (S), porque me parece que aquí todos debemos ayudar a los necesitados (N). Aquí vienen algunos adolescentes que tienen hijos (O), y me gustaría que se sintieran bien recibidos (N). ¿Quieres decirme qué sientes cuando ves a Dashal o a Amy cuando viene con su novio? (P)

La mujer se había expresado con el lenguaje de la CNV usando las cuatro partes del proceso: observación (O), sentimiento (S), necesidad (N) y petición (P).

El diálogo prosiguió hasta que la mujer estuvo completamente segura de que su compañera brindaría ayuda y guardaría el debido respeto a todos los adolescentes solteros que acudían a ese lugar. Y todavía más importante, lo que consiguió fue una nueva experiencia en lo que se refiere a expresar desacuerdo sin violentar la sinceridad ni el mutuo respeto.

En cuanto a su compañera, se quedó satisfecha por haber sabido expresar la inquietud que le producía el hecho de que hubiera tantas adolescentes embarazadas. Así pues, las dos partes se sintieron comprendidas, y la relación entre ambas se benefició a partir de haber podido compartir sus puntos de vista y diferencias sin hostilidad. De no haber mediado la CNV, la relación habría podido deteriorarse a partir de aquel momento, lo cual habría sido perjudicial para el trabajo que querían hacer en común: cuidar y ayudar a la gente.

Ejercicio 3
El reconocimiento de las necesidades

Para practicar la identificación de necesidades, marque con un círculo el número que precede a todas aquellas afirmaciones en las que la persona que las pronuncia asume la responsabilidad de sus sentimientos.

1. Me irritas cuando dejas papeles de la empresa en el piso de la Sala de Reuniones.
2. Me siento furioso cuando dices eso, porque estoy queriendo respeto y me tomo tus palabras como un insulto.
3. Me decepciona que llegues tarde.
4. Me entristece que no vengas a cenar, porque esperaba poder pasar la noche contigo.
5. Me siento decepcionado porque dijiste que lo harías y no lo hiciste.
6. Estoy desanimado porque a esta altura me habría gustado haber progresado más en mi trabajo.
7. A veces la gente dice ciertas cosas que me ofenden.
8. Me alegra que te hayan dado este premio.
9. Me asustas cuando levantas la voz.
10. Te agradezco que me llevaras en coche a casa, porque quería llegar antes que mis hijos.

He aquí mis respuestas al Ejercicio 3:

1. Si marcó este número con un círculo, no estamos de acuerdo. A mi modo de ver, la frase presupone que la conducta de la otra persona es la única responsable de los sentimientos de la persona que habla. No manifiesta las necesidades o los pensamientos de la persona que habla que han contribuido a provocarle esos sentimientos. Para manifestarlos, podría haber dicho: «Me irrita que dejes papeles de la empresa en el piso de la Sala de Reuniones, porque lo que yo quiero es que queden bien guardados y sean fáciles de encontrar».
2. Si marcó este número con un círculo, estamos de acuerdo en que la persona que habla asume la responsabilidad de sus sentimientos.
3. Si marcó este número con un círculo, no estamos de acuerdo. Para expresar las necesidades o los pensamientos que se esconden detrás de sus sentimientos, la persona que habla podría haber dicho: «Me decepciona que llegues tarde, porque yo quería llegar temprano al teatro para sacar localidades de primera fila».
4. Si marcó este número con un círculo, estamos de acuerdo en que la persona que habla asume la responsabilidad de sus sentimientos.
5. Si marcó este número con un círculo, no estamos de acuerdo. Para expresar las necesidades o los pensamientos que se esconden detrás de sus sentimientos, la persona que habla podría haber dicho: «Como me dijiste que lo harías y no lo hiciste, me siento decepcionado, porque me gustaría poder confiar en tu palabra».
6. Si marcó este número con un círculo, estamos de acuerdo en que la persona que habla asume la responsabilidad de sus sentimientos.
7. Si marcó este número con un círculo, no estamos de acuerdo. Para expresar las necesidades o los pensamientos que se esconden detrás de sus sentimientos, la persona que habla podría haber dicho: «A veces la gente dice ciertas cosas que me ofenden porque quiero que me aprecien, no que me critiquen».
8. Si marcó este número con un círculo, no estamos de acuerdo. Para expresar las necesidades o los pensamientos que se esconden detrás de sus sentimientos, la persona que habla podría haber dicho: «Me alegra que te hayan dado este premio, porque tenía la esperanza de que reconocieran tu labor en ese proyecto».
9. Si marcó este número con un círculo, no estamos de acuerdo. Para expresar las necesidades o los pensamientos que se esconden detrás de sus sentimientos, la persona que habla podría haber dicho: «Cuando levantas la

voz me asusto, porque pienso que alguien podría salir lastimado, y necesito saber que todos estamos seguros».

10. Si marcó este número con un círculo, estamos de acuerdo en que la persona que habla asume la responsabilidad de sus sentimientos.

6
LO QUE PEDIMOS A LOS DEMÁS PARA ENRIQUECER NUESTRA VIDA

Hasta aquí desarrollamos los tres primeros componentes de la CNV, que se centran en lo que *observamos, sentimos y necesitamos.* Aprendimos a hacerlo sin criticar, analizar ni echar la culpa a nadie, sin establecer diagnósticos y actuando de una manera que propicie la comprensión y la compasión. El cuarto y último componente de este proceso se ocupa de *lo que nos gustaría pedir a los demás para enriquecer nuestra vida*. Cuando nuestras necesidades se encuentran insatisfechas, nos atenemos a la expresión de lo que observamos, sentimos y necesitamos con una petición específica: acciones que puedan satisfacer nuestras necesidades. ¿Cómo expresaremos lo que queremos pedir para conseguir que los demás respondan a nuestras necesidades de una manera compasiva?

El uso del lenguaje de acción positiva

En primer lugar, expresamos *lo que pedimos*, no *lo que no pedimos*. Recuerdo un fragmento de una canción infantil escrita por mi colega Ruth Bebermeyer: «¿Cómo hago *lo que no* hay que hacer? Lo único que sé es que *no quiero* hacer *lo que no hay* que hacer». La letra de esta canción pone de relieve los dos problemas que surgen cuando alguien pide una cosa en forma negativa. La gente se confunde y no sabe qué se le pide en realidad; además, lo más probable es que las peticiones negativas provoquen resistencia en la persona que las recibe.

Usar lenguage positivo para las peticiones.

Frustrada porque su marido dedicaba demasiado tiempo al trabajo, una mujer relató en un taller el resultado que había obtenido con la petición que le había formulado: «Le pedí que no trabajara tanto y me salió el tiro por la culata: tres semanas más tarde me comunicó que se había inscripto para participar en un torneo de golf». La mujer había conseguido que su marido entendiera qué era lo que

a ella *no* le gustaba –que dedicara tanto tiempo al trabajo– pero en cambio no le había dicho *qué* quería. Cuando la animamos a que volviera a formular su petición de otra manera, se quedó un momento pensativa y después dijo: «¡Ojalá le hubiera dicho que me gustaría que pase al menos una tarde por semana en casa conmigo y los niños!».

Durante la guerra de Vietnam, me pidieron que participara en un debate televisado en el que intervenía un hombre cuya postura difería de la mía. Como grabaron el programa en vídeo, aquella noche tuve ocasión de observar mi intervención al llegar a casa. Cuando me vi en la pantalla diciendo lo que no habría querido decir, me sentí muy disgustado y me hice la siguiente promesa: «Si vuelvo a participar en otro debate, no quiero tener una intervención como la de este programa. No estaré a la defensiva. No voy a dejar que me hagan quedar como un tonto». Observen que me propuse *no hacer* determinadas cosas en lugar de proponerme *hacer* otras.

Una semana más tarde, cuando me invitaron a continuar el debate en el mismo programa, se me presentó la ocasión de reinvindicarme. Camino del estudio estuve repitiéndome todo lo que no quería hacer. Al empezar el programa, el hombre arremetió en los mismos términos de la semana anterior. Cuando terminó de hablar, me quedé alrededor de diez segundos tratando de no dirigirme a él de la manera en que recordaba haberlo hecho una semana antes. No dije nada y permanecí sentado en silencio. Sin embargo, en cuanto despegué los labios, de mi boca salieron atropelladamente las palabras que me había propuesto evitar. Fue una triste lección que me enseñó lo que ocurre cuando uno decide sólo lo que *no* quiere hacer, sin definir claramente lo que *sí* quiere hacer.

Una vez me invitaron a trabajar con unos estudiantes de enseñanza secundaria que habían acumulado una larga lista de agravios contra su director. Lo consideraban un racista, y querían ajustar cuentas con él. Contaban con la ayuda de un pastor, que trabajaba en estrecho contacto con los jóvenes y estaba muy preocupado por la perspectiva de la violencia. Por respeto al pastor, los estudiantes acordaron reunirse conmigo.

Comenzaron describiendo lo que veían como discriminación por parte del director. Tras escuchar algunas de sus quejas, les aconsejé que procedieran a poner en claro qué pretendían del director.

Pero uno de los estudiantes refunfuñó en tono de burla: «¿Para qué? La última vez que fuimos a verle para decirle lo que queríamos de él, su respuesta fue: "¡Fuera de aquí! No necesito que ustedes vengan a decirme lo que tengo que hacer"».

Pregunté entonces a los estudiantes qué le habían pedido al director. Recordaron que le habían dicho que no les gustaba que les dijera cómo tenían que peinarse. Les sugerí entonces que seguramente habrían obtenido una respuesta más

satisfactoria si le hubieran dicho qué era lo que querían en lugar de manifestarle lo que no querían. Después le habían dicho al director que aspiraban a un trato más justo de su parte, lo que hizo que el hombre se pusiese a la defensiva y les gritase que él nunca había sido injusto con ellos. Les expliqué entonces que seguramente el director habría respondido de manera mucho más favorable si le hubieran pedido un comportamiento específico en lugar de indicarle vagamente que lo que querían de él era un «trato más justo».

Trabajando juntos encontramos la manera de expresar sus peticiones a través de un lenguaje de acción positiva. Al final de la reunión los estudiantes habían redactado treinta y ocho cosas que solicitaban de su director, entre las que figuraban las siguientes: «Nos gustaría que accediese a que se forme una representación de estudiantes negros cuando haya que tomar decisiones con respecto a la forma de vestir de los estudiantes» y «Nos gustaría que se dirigiera a nosotros no como "ustedes", sino como "los alumnos negros"». Al día siguiente los estudiantes presentaron sus peticiones al director utilizando el lenguaje de acción positiva que habíamos practicado. Aquella misma noche recibí una llamada telefónica de los alumnos en la que me comunicaban entusiasmados que el director ¡había aceptado las treinta y ocho peticiones que le habían presentado!

Además de emplear un lenguaje positivo, también conviene evitar las frases de sentido vago, abstracto o ambiguo, y formular nuestras peticiones en forma de acciones concretas que los demás puedan realizar. Una historieta muestra a un hombre que se cayó en un lago. Mientras intenta llegar nadando a la orilla, le grita a su perro, que sigue en tierra: «¡Lassie, busca ayuda!». En la viñeta siguiente vemos al perro tendido en el diván de un psiquiatra. Todos sabemos muy bien que las opiniones pueden variar enormemente en lo que se refiere a prestar ayuda. Algunos miembros de mi familia creen que, cuando alguien les pide que ayuden a lavar los platos, "ayudar" significa supervisar cómo la otra persona los lava.

Una pareja con problemas que asistía a un taller nos proporciona otro ejemplo de cómo el lenguaje no específico puede llegar a bloquear la comprensión y la comunicación. La mujer le echó en cara al marido: «Lo que yo quiero es que me dejes ser simplemente quien soy». El hombre replicó: «¡Pero si ya lo hago!». Ella insistió: «¡No, no lo haces!». Al pedirle que se expresara en el lenguaje de acción positiva, la mujer dijo: «Quiero que me concedas la libertad de crecer y ser yo misma». Esta afirmación, sin embargo, es tan vaga como la otra, y es probable que provoque una respuesta defensiva. La mujer hizo esfuerzos para formular con claridad su petición, y luego admitió: «Suena un poco raro, pero para decir las cosas claramente, lo que quiero es que me digas con una sonrisa en los labios que todo lo que hago está bien». El uso de un lenguaje vago o abstracto suele enmascarar juegos interpersonales opresivos como el que trasluce la situación anterior.

Existía una falta de claridad similar entre un padre y un hijo de quince años que acudieron a mi consulta. El padre dijo, dirigiéndose a su hijo: «Lo único que te pido es que empieces a demostrar un poco de responsabilidad. ¿Es mucho pedir?». Le sugerí que especificara claramente de qué modo consideraba que su hijo demostraría la responsabilidad que él quería. Luego de una conversación sobre cómo podría formular su petición de un modo más claro, el padre expuso tímidamente lo que él entendía por responsabilidad: «Bueno, sé que no suena muy bien, pero cuando digo que quiero que demuestre responsabilidad, lo que en realidad quiero es que haga sin chistar lo que le pido, es decir, que salte cuando le digo que salte y que, además, sonría mientras lo hace». Más tarde estuvo de acuerdo conmigo en que, si su hijo se hubiera comportado de aquella manera, habría demostrado obediencia más que responsabilidad.

Las peticiones en un lenguage de acción claro, positivo, concreto, revelan lo que verdaderamente queremos.

Como este padre, a menudo usamos un lenguaje vago y abstracto para indicar cómo querríamos que una persona se sintiera o fuera, sin referirnos a la acción concreta que esperamos de ella para que logre alcanzar ese estado. Por ejemplo, un empresario hace un auténtico esfuerzo para que sus empleados se comuniquen abierta y honestamente ante él, y les dice: «Quiero que se sientan en plena libertad de expresarse cuando yo esté presente». Es una afirmación que comunica a los empleados el deseo del empresario de que «se sientan libres», pero no comunica lo que podrían hacer para sentirse así. Para ello el empresario podría usar un lenguaje de acción positiva y formular su petición de la manera siguiente: «Me gustaría que me *dijeran* qué puedo hacer para que se sientan en plena libertad de expresarse».

Un lenguaje vago aumenta la confusión interna.

Un ejemplo final que ilustra cómo el uso de un lenguaje vago contribuye a crear confusión interna es la conversación que yo sostenía invariablemente en mis prácticas de psicólogo clínico con las muchas personas que acudían a mi consulta quejándose de depresión. Después de haberle demostrado a una consultante que comprendía hasta qué punto eran profundos los sentimientos que acababa de expresar, la conversación típicamente se desarrollaba así:

La depresión es el premio que recibimos por ser "buenos".

MR: ¿Qué es lo que usted quiere y que ahora no está recibiendo?
Consultante: No sé qué quiero.
MR: Suponía que iba a decir eso.

Consultante: ¿Por qué?

MR: Sostengo la teoría de que nos deprimimos si no conseguimos lo que queremos, y que no lo conseguimos porque nunca nos han enseñado a obtener lo que queremos. En cambio, sí nos han enseñado a ser buenos niños y buenas niñas, a ser buenos padres y buenas madres. Si tenemos que ser así de buenos, mejor que nos acostumbremos a estar deprimidos. La depresión es el premio que obtenemos por ser «buenos». Pero si quiere sentirse mejor, le conviene aclarar qué le gustaría que hicieran los demás para que su vida sea más satisfactoria.

Consultante: Lo único que deseo es que alguien me quiera. No es mucho pedir, ¿no?

MR: Es un buen comienzo. Ahora quiero que me diga qué le gustaría que hicieran los demás para satisfacer su necesidad de ser amada. Por ejemplo, ¿qué podría hacer yo en este momento?

Consultante: Bueno, usted sabe...

MR: No estoy seguro de saberlo; desearía que me dijera claramente qué le gustaría que hicieran los demás para que usted se sienta amada de la manera que quiere.

Consultante: Esto es muy difícil.

MR: Sí, ya sé que es difícil hacer peticiones concretas. Pero piense que todavía es mucho más difícil para los demás responder a nuestro pedido si ni siquiera nosotros lo tenemos claro.

Consultante: Comienzo a ver claro qué quiero que hagan los demás para satisfacer mi necesidad de amor, pero me da vergüenza decirlo.

MR: Sí, ya sé que a menudo da vergüenza decirlo. Entonces, ¿qué le gustaría que hiciera yo o que hicieran otras personas?

Consultante: Si me pongo a pensar en serio sobre qué es lo que pido cuando pido ser amada, me parece que lo que quiero es que los demás adivinen mis deseos antes de que yo misma los conozca. Y que lo hagan todo el tiempo.

MR: Le agradezco que se haya expresado con tanta claridad. Espero que ahora comprenda que difícilmente encontrará a la persona que satisfaga su necesidad de amor si esto es lo que pide.

A menudo, las personas que me consultaban lograban ver entonces que lo que contribuía en gran manera a sus frustraciones y a su depresión era que ellos mismos no supieran qué querían de los demás.

Hagamos nuestras peticiones conscientemente

Hay ocasiones en que podemos pedir claramente una cosa sin necesidad de expresarla en palabras. Imaginemos que usted está en la cocina y que su hermana, que en ese momento está mirando televisión, le grita desde la sala de estar: «¡Tengo sed!». En este caso puede ser obvio que lo que le está pidiendo su hermana es que le lleve un vaso de agua.

Hay otros casos, sin embargo, en que nos sentimos molestos porque damos por sentado erróneamente que la persona que nos escucha entiende la petición implícita en nuestras palabras. Por ejemplo, una mujer le dice a su marido: «Me molesta mucho que te hayas olvidado de traer la mantequilla y las cebollas que te encargué y que necesito para la cena». Aunque a ella pueda parecerle que está muy claro que lo que le dice a su marido es que vaya a comprar lo que ella necesita, puede ocurrir que el marido piense que sólo se lo dice para que se sienta culpable.

Cuando sólo expresamos nuestros sentimientos quizás a nuestro interlocutor no le resulte claro lo que esperamos que haga.

Lo que ocurre con mayor frecuencia es que ni siquiera nosotros sabemos muy bien qué pedimos. Hablamos sin prestar demasiada atención al curso del diálogo. Nos limitamos a pronunciar palabras sirviéndonos de los demás como de una especie de papelera donde las vamos echando. Son situaciones en las que la persona que escucha, incapaz de descubrir una petición en las palabras de la persona que habla, probablemente experimente el tipo de fastidio ilustrado con la anécdota siguiente.

Estaba sentado frente a un matrimonio en uno de esos trencitos que llevan a los pasajeros a sus respectivas terminales, en el aeropuerto de Fort Worth en Dallas. El vehículo avanzaba a paso de tortuga, lo que podía acabar con la paciencia de los pasajeros que tenían prisa por subir al avión. El hombre, dirigiéndose a su mujer, exclamó indignado: «¡En mi vida vi un tren tan lento como éste!». La mujer no dijo nada, aunque parecía tensa e incómoda, como si no supiera muy bien qué esperaba su marido que dijera. El hombre, entonces, hizo algo que hacemos muchos de nosotros cuando no nos responden como esperamos: repitió lo que acababa de decir. En voz mucho más alta que antes, exclamó de nuevo: *«¡En mi vida vi un tren tan lento como éste!»*.

A menudo no somos conscientes de lo que pedimos.

La mujer, sin saber qué decir, parecía cada vez más incómoda. Finalmente, con aire de desesperación, le dijo: «Este tren está regulado electrónicamente». Pensé que ese comentario no le gustaría nada a su marido y, en efecto, no le gustó, ya

que repitió por tercera vez, ahora a grito pelado: «¡EN MI VIDA VI UN TREN TAN LENTO COMO ÉSTE!». En ese momento la paciencia de la mujer tocó fondo y replicó, malhumorada: «¿Y bien? ¿Qué quieres que haga? ¿Quieres que baje y empuje?». Resultado: ahora eran dos los que sentían malestar.

¿Qué respuesta esperaba el marido? Creo que le habría gustado oír: «Veo que tienes miedo de perder el avión y que estás disgustado porque te gustaría que el tren fuera más rápido».

La mujer percibió la frustración de su marido, pero no contaba con las claves que habrían podido revelarle qué quería él que dijese. La situación inversa también es problemática; es decir, cuando las personas manifiestan qué quieren sin decir primero qué sentimientos y necesidades hay detrás de su petición. Es el caso de las peticiones que se hacen en forma de pregunta, como, por ejemplo: «¿Por qué no vas a cortarte el pelo?». Es fácil que los jóvenes perciban en esta pregunta una orden o un ataque, a menos que los padres tengan la precaución de revelar primero sus sentimientos y necesidades: «Me preocupa que teniendo el pelo tan largo, no veas bien, sobre todo cuando vas en bicicleta. ¿Y si te cortaras el pelo?».

Las peticiones que no van acompañadas de los sentimientos y necesidades pueden parecer exigencias.

Es más común, sin embargo, que la gente hable sin saber muy bien lo que está pidiendo. Pueden decir: «No pido nada; dije lo primero que se me ocurrió». Creo que, siempre que le decimos algo a una persona, le pedimos algo a cambio. En ocasiones puede tratarse simplemente de una conexión empática, una mera corroboración verbal o no verbal de que nuestras palabras quedaron claras, como en el caso del hombre que viajaba en el tren. O tal vez sólo pedimos sinceridad: queremos conocer la reacción sincera de la persona que nos escucha ante nuestras palabras. O tal vez alguna acción que esperamos que satisfaga nuestras necesidades. Cuanto más claros nos mostremos con respecto a lo que esperamos de la otra persona, más probabilidades tenemos de que se satisfagan nuestras necesidades.

Si somos claros con respecto a lo que queremos es probable que lo consigamos.

Solicitemos la confirmación de nuestras palabras

Como sabemos muy bien, el mensaje que emitimos no siempre es el que se recibe. Solemos basarnos en ciertas claves verbales que nos indican si lo que pretendemos transmitir se entendió de manera satisfactoria. Pese a todo, no tenemos la seguridad absoluta de que sea así. Para ello lo mejor será pedirle claramente una respuesta a la otra persona para saber cómo entendió nuestras palabras y poder

corregir cualquier interpretación incorrecta. En algunos casos bastará con una simple pregunta como: «¿Está claro?». En otros, nos hará falta algo más que una respuesta como: «Sí, te entiendo», para estar seguros de que la otra persona realmente nos comprendió. En tales casos no estará de más que pidamos que nos confirme con sus propias palabras lo que nos oyó decir; entonces tendremos ocasión de repetir ciertas partes de nuestro mensaje y rectificar cualquier discrepancia u omisión que hayamos podido percibir.

Para asegurarnos de que el mensaje que enviamos sea el que se recibe, pidámosle al que lo recibe que lo confirme.

Por ejemplo, una profesora le dice a un alumno: «Peter, ayer, al revisar mis notas, me di cuenta de que me faltan unos trabajos tuyos. ¿Quieres pasar por mi despacho al terminar la clase?». Tal vez el chico diga entre dientes: «Sí, ya sé», y seguidamente le vuelva la espalda a la profesora, con lo que ésta seguramente se quedará con la duda de si Peter entendió claramente lo que le quería decir. En ese caso la profesora puede pedirle que confirme sus palabras: «¿Quieres decirme qué te dije?». Y Peter quizá responda: «Usted dijo que me quedaré sin fútbol y que tengo que ir a verla a su despacho porque no le gustaron mis trabajos». Tras ver confirmadas sus sospechas de que Peter no había comprendido lo que ella pretendía decirle, la profesora intentará volver a decírselo, aunque de un modo más cuidadoso.

Agradezcamos a nuestro interlocutor cuando nos confirma el mensaje que recibió.

Afirmaciones como: «No me oíste bien», «Yo no dije eso» o «No comprendiste lo que quise decir», pueden llevar a Peter a pensar que lo están castigando. Como la profesora se da cuenta de que el chico respondió sinceramente a su petición de que confirmara sus palabras, podría decirle: «Te agradezco que me hayas dicho lo que oíste. Veo que no me expresé con la claridad que habría querido. Déjame que pruebe otra vez».

Cuando le pedimos a alguien que nos confirme lo que oyó, es posible que al principio suene raro, porque estas cosas no suelen pedirse. Siempre que insisto en la importancia que tiene saber pedirle a alguien que confirme lo que le dijimos, las personas suelen expresar sus dudas. Temen encontrarse con reacciones como: «¿Qué te crees? ¿Que estoy sordo?», o: «¡No empieces con tus juegos psicológicos!». Para evitar este tipo de respuestas, podemos anticiparnos y explicarles por qué a veces les pediremos que repitan nuestras palabras. Debemos aclarar que no dudamos que nos estén prestando atención, sino que

Brindémosle empatía a quien no desea confirmar nuestro mensaje.

queremos comprobar si nos expresamos con claridad. Sin embargo, si la otra persona nos responde: «Oí perfectamente lo que dijiste. ¿Me tomas por tonto o qué?», siempre nos queda el recurso de centrarnos en sus sentimientos y necesidades y preguntarle: «¿Te molesta que se dude de tu capacidad de comprensión?».

Pidamos sinceridad

Una vez que nos expresamos abiertamente y recibimos la confirmación deseada, a menudo deseamos saber cuál es la reacción de la otra persona ante nuestras palabras. Por lo general, la sinceridad a la que aspiramos toma una de estas tres direcciones:

• A veces nos gustaría saber qué sentimientos han estimulado nuestras palabras y qué razones se esconden detrás de ellos. Podríamos averiguarlo diciéndole a la otra persona: «Me gustaría que me dijeras qué sientes con respecto a lo que acabo de decir y cuáles son las razones por las que te sientes así».

Después de expresarnos abiertamente y mostrarnos vulnerables a menudo queremos saber: (a) lo que el otro está sintiendo.

• A veces nos gustaría saber qué piensa nuestro interlocutor en respuesta a lo que nos oyó decir. En tales ocasiones es importante especificarle qué pensamientos nos gustaría que comparta con nosotros. Podríamos decirle, por ejemplo: «Me gustaría que me dijeras si crees que mi propuesta tendrá éxito, y si piensas que no, qué crees que pueda impedir que lo tenga», en lugar de decirle simplemente: «Me gustaría que me dijeras qué opinas sobre lo que dije». Cuando no especificamos qué opiniones queremos conocer, lo más probable es que la otra persona nos responda con todo lujo de detalles, pero sobre cosas diferentes de las que estamos esperando.

(b) lo que el otro está pensando; o

• A veces nos gustaría saber si la otra persona está dispuesta a hacer determinadas cosas que le hemos recomendado. Se trata de una petición que puede sonar más o menos así: «Querría que me dijeras si estás dispuesto a posponer nuestra reunión una semana».

(c) si el otro está dispuesto a hacer lo que le hemos recomendado.

La aplicación de la CNV requiere que tengamos conciencia sobre el tipo específico de sinceridad que nos gustaría recibir y que formulemos nuestro pedido de honestidad mediante un lenguaje preciso.

Las peticiones a un grupo

Cuando nos dirigimos a un grupo, es especialmente importante que sepamos con toda claridad qué queremos que comprendan o cómo queremos que nos respondan. Si no tenemos clara la respuesta que nos gustaría recibir, podemos iniciar conversaciones improductivas que acaben por no satisfacer las necesidades de nadie.

De vez en cuando me invitan a trabajar con grupos preocupados por el racismo existente en su comunidad. Una de las cuestiones que suelen plantearse es que las reuniones de estos grupos son aburridas y no conducen a nada. Esta falta de productividad es muy costosa para los participantes, porque muchas veces tienen que gastar recursos de por sí limitados en transporte para llegar hasta el lugar y pagar a alguien para que cuide a sus hijos mientras ellos asisten a las reuniones. Decepcionados ante las prolongadas discusiones que no llevan a ninguna parte, son muchos los que abandonan estos grupos declarando que no son más que una pérdida de tiempo. Por otra parte, los cambios institucionales por los que luchan no suelen producirse de manera rápida ni fácil. Por todas estas razones, cuando estos grupos se reúnen, es importante que aprovechen bien el tiempo de que disponen.

Estuve en contacto con miembros de uno de estos grupos, organizado para introducir cambios en el sistema escolar local, porque estaban convencidos de que incluía ciertos aspectos discriminadores de tipo racista que perjudicaban a los alumnos. Como las reuniones no eran fructíferas y el grupo ya había perdido a algunos de sus miembros, me invitaron a actuar de observador en sus discusiones. Les propuse que actuaran como lo hacían siempre, mientras que yo, por mi parte, les diría si veía alguna manera en que la CNV podría ayudarlos.

Uno de los asistentes inició la reunión llamando la atención del grupo sobre un artículo reciente del periódico en el que una madre perteneciente a un grupo minoritario manifestaba sus quejas y preocupaciones por el tratamiento que el director de una escuela daba a su hija. Una mujer tomó la palabra para exponer lo que había experimentado ella cuando era alumna de la misma escuela. Todos los presentes, uno tras otro, relataron experiencias personales similares. Al cabo de unos veinte minutos, pregunté a los miembros del grupo si la reunión, tal como se estaba desarrollando, contribuía a satisfacer sus necesidades. No hubo ni una sola persona que dijera que sí. Uno de los participantes refunfuñó: «¡Siempre ocurre lo mismo! No quiero perder más tiempo escuchando los mismos problemas de siempre. ¡Tengo cosas mejores que hacer!». Me dirigí entonces al hombre que había iniciado el debate. «Cuando usted citó el artículo del periódico, ¿qué respuesta esperaba del grupo?» El hombre respondió: «Me pareció que era interesante». Insistí en que yo le había preguntado qué respuesta esperaba del grupo y no su opinión sobre el artículo. Se quedó reflexionando un momento y admitió: «No sé muy bien qué esperaba».

Creo que ésta era la razón por la que se habían desperdiciado en discursos inútiles veinte minutos del valiosísimo tiempo de los asistentes. Cuando nos dirigimos a un grupo sin saber con claridad qué respuestas esperamos, lo más probable es que se produzcan discusiones improductivas. En cambio, basta con que uno solo de los presentes sepa cuán importante es requerir claramente la respuesta que se desea para que la actitud se haga extensiva a todo el grupo. Cuando la persona del ejemplo anterior no definió claramente qué respuesta esperaba, podría haber intervenido uno de los otros miembros del grupo y haber dicho: «Estoy confundido sobre cómo te gustaría que respondamos a la historia que acabas de contarnos. ¿Podrías decirnos qué tipo de respuesta te gustaría recibir de nosotros?». Intervenciones como ésta pueden evitar al grupo muchas pérdidas de tiempo.

En un grupo se pierde mucho tiempo cuando el que habla no está seguro de qué respuestas desea de los otros.

Es frecuente que las conversaciones se prolonguen indefinidamente sin satisfacer las necesidades de nadie por el simple hecho de que la persona que planteó un tema no sabe muy bien qué quiere. En la India, cuando la persona que inicia un debate recibe del público la respuesta que esperaba, dice: *bas*, que equivale a decir: «No es necesario que agreguen nada más. Me siento satisfecho y ahora sé que puedo pasar a otro asunto». Aunque no dispongamos en nuestro idioma de una palabra equivalente, nos podemos beneficiar de desarrollar y promover una "actitud *bas*" en todas nuestras interacciones.

Las peticiones versus las exigencias

Las peticiones se interpretan como exigencias cuando quienes las reciben temen ser objeto de recriminaciones o castigos si no acceden a satisfacerlas. Cuando una persona percibe que le están exigiendo algo, sólo ve dos opciones posibles: la sumisión o la rebelión. En cualquiera de los dos casos, advertirá una actitud coercitiva en la persona que le pide algo y disminuirá su capacidad de responder a dicha petición de manera compasiva.

Cuando una persona percibe que le están exigiendo algo, sólo ve dos opciones: someterse o rebelarse.

Cuanto más hayamos culpado, castigado o intentado hacer sentir culpables a los demás en el pasado cuando no respondieron a nuestras peticiones, más probablemente oirán las peticiones que hoy les hagamos como exigencias. También sufrimos las consecuencias del uso que otras personas han hecho de esas tácticas. En la medida en que las personas con las que nos relacionamos hayan sido culpadas, castigadas o incitadas a sentirse culpables por no

Cómo determinar si es una exigencia o una petición: observemos lo que hace el interlocutor si no se cumple con la petición.

haber hecho lo que los demás le pedían, es probable que trasladen esa carga emotiva a las relaciones que mantienen con nosotros y que oigan una exigencia en cualquier petición que les hagamos.

Analicemos dos variantes de una situación. Jack le dice a su amiga Jane: «Me siento solo y me gustaría que pasaras la tarde conmigo». ¿Se trata de una petición o de una exigencia? La respuesta es que no lo sabremos hasta que veamos cómo trata Jack a Jane si ella no responde a sus deseos. Supongamos que la joven le responde: «Mira, Jack, estoy muy cansada. Si quieres compañía, ¿qué te parece si se lo pides a otra persona?». Si Jack responde: «¡Tan egoísta como siempre!», quedará demostrado que se trataba de una exigencia. En lugar de conectarse empáticamente con su amiga y reconocer su necesidad de descansar, le echa la culpa.

Veamos una segunda opción:

Jack: Me siento solo y me gustaría que pasaras la tarde conmigo.
Jane: Jack, estoy muy cansada. Si quieres compañía, ¿qué te parece si se lo pides a otra persona?
Jack se queda un momento sin saber qué responder.
Jane *(notando que está disgustado)*: ¿Estás enojado?
Jack: No.
Jane: Vamos, Jack, ¿qué te pasa?
Jack: Sabes perfectamente que me siento muy solo. Si me quisieras de veras, esta tarde te quedarías conmigo.

Es una exigencia si nuestro interlocutor nos critica o juzga.

Una vez más, en lugar de empatizar con Jane, Jack interpreta su respuesta como la confirmación de que ella no lo ama y de que lo ha rechazado. Cuanto más nos empeñemos en interpretar una negativa de otra persona como un rechazo, más probable será que nuestras peticiones se reciban como exigencias, lo cual conduce a una profecía autorrealizada, porque cuanto más tiendan los demás a percibir una exigencia en nuestras palabras cuando les pedimos algo, menos satisfacción encontrarán en nuestra compañía.

Es una exigencia si nuestro interlocutor intenta que nos sintamos culpables.

Por otro lado, sabríamos que la petición de Jack no es más que eso, una petición, y no una exigencia, si su respuesta a Jane expresara un reconocimiento respetuoso de sus sentimientos y

necesidades; por ejemplo: «Jane, ¿estás agotada y necesitas descansar esta tarde?».

Es una petición si nuestro interlocutor muestra empatía con respecto a nuestras necesidades.

Podemos ayudar a los demás a confiar en que les estamos pidiendo algo, y no exigiéndolo, si les decimos que sólo queremos que hagan algo si realmente están dispuestos a hacerlo. Así, por ejemplo, podemos formular la petición de la manera siguiente: «¿Estarías dispuesto a poner la mesa?», en lugar de decir: «Me gustaría que pusieras la mesa». Aun así, la mejor manera de indicar a otra persona que le estamos pidiendo algo, y no exigiéndoselo, consiste en ponernos en su lugar si no accede a hacer lo que le pedimos. Demostramos que pedimos, y no exigimos, con nuestra forma de responder a los demás cuando no aceptan satisfacer nuestros deseos. Si estamos preparados para expresar una comprensión empática a una persona cuando no accede a nuestros deseos, entonces, de acuerdo con mi definición, le hemos formulado una petición, y no una exigencia. Optar por pedir en lugar de exigir no significa que nos resignemos cuando alguien responde con un «no» a nuestra petición. Significa que no intentaremos persuadirla hasta que no hayamos empatizado con aquello que le impide a la otra persona respondernos afirmativamente.

Aclaremos nuestro objetivo cuando pedimos algo

Expresar una auténtica petición también requiere que tengamos conciencia de cuál es nuestro objetivo. Si sólo se trata de influir sobre la persona y modificar su conducta, o en salirnos con la nuestra, la CNV no es una herramienta adecuada. El método está pensado para aquellos que quieren que los demás cambien y respondan, pero sólo si optan por hacerlo de buena voluntad y desde una actitud solidaria. El objetivo de la CNV consiste en establecer una relación basada en la sinceridad y la empatía. Cuando los demás confían en que nuestro propósito primordial es la calidad de la relación y que esperamos que el proceso satisfaga las necesidades de todos, pueden confiar en que nuestras peticiones son realmente eso y no exigencias camufladas.

Nuestro objetivo es una relación basada en la honestidad y la empatía.

Es difícil mantener la conciencia de este objetivo, sobre todo cuando se trata de padres, maestros, empresarios y personas cuyo trabajo se centra en influir en los demás y conseguir que se comporten de un modo determinado. Una madre, al regresar a una sesión del taller después del receso para almorzar comentó: «Marshall, fui a casa y lo probé. ¡No funciona!». Le pedí entonces que me explicara cómo había procedido.

—Fui a casa y expresé mis sentimientos y necesidades tal como lo habíamos practicado en el taller. No critiqué a mi hijo ni lo juzgué. Simplemente le dije: «Mira, como no hiciste lo que te habías comprometido a hacer, me siento muy disgustada. Yo quería que, al volver a casa, estuviera todo en orden y que hubieras hecho lo que te había encargado». Después le hice una petición: que ordenara todo en ese momento.

—Al parecer, expusiste claramente todos los componentes del proceso. ¿Qué pasó? —le pregunté.

—No hizo nada.

—¿Y después qué pasó? —insistí.

—Le dije que no podía andar por la vida siendo un vago y un irresponsable.

Me di cuenta de que aquella mujer todavía no podía diferenciar entre pedir y exigir, y que seguía considerando que el proceso era efectivo sólo si los demás accedían a satisfacer sus «peticiones». En las fases iniciales de aprendizaje de este proceso quizás utilicemos los componentes de la CNV de una manera mecánica, sin tomar conciencia del propósito subyacente.

A veces, sin embargo, aun sabiendo lo que queremos y pese a manifestarlo de un modo cuidadoso, algunas personas perciben una exigencia en nuestras palabras. Esto sucede particularmente cuando ocupamos una posición de autoridad y hablamos con personas que tuvieron malas experiencias con figuras de autoridad coercitivas.

Una vez, el administrador de una escuela secundaria me invitó a demostrar a los profesores que la CNV podía serles de utilidad para comunicarse con alumnos que no cooperaban de la manera en que ellos hubieran deseado.

Me pidieron que me entrevistara con cuarenta alumnos que habían sido etiquetados como «social y emocionalmente inadaptados». Me impresionó ver cómo este tipo de etiquetas pueden convertirse en profecías que se autorrealizan. Si en su época de estudiante, usted hubiera sido objeto de esta calificación, ¿no habría sido razón suficiente para divertirse resistiéndose a cumplir con cualquier cosa que le pidieran? Al poner etiquetas a las personas, actuamos con ellas de una manera que contribuye a potenciar la conducta que pretendemos evitar, y que vemos entonces como una confirmación de nuestro primer diagnóstico. Como estos alumnos habían sido calificados de «inadaptados social y emocionalmente», no me sorprendió lo más mínimo que, al entrar en el aula, la mayoría de ellos estuvieran asomados a las ventanas gritando obscenidades a sus compañeros, que en aquel momento estaban en el patio de abajo. Empecé con una petición:

—Me gustaría que se acercaran y se sentaran para poder decirles quién soy y qué querría que hoy hiciéramos juntos.

Se me acercó aproximadamente la mitad. Como no estaba seguro de que todos me hubieran oído, repetí lo que acababa de decir. Tras esto tomaron asiento

los demás alumnos, salvo un par, que siguieron apoyados en el alféizar de la ventana. Por desgracia para mí, eran los más corpulentos de la clase.

—Perdonen, ¿uno de ustedes podría hacerme el favor de repetir lo que dije? —pregunté dirigiéndome a los dos por igual. Uno de ellos se dio vuelta y mirándome respondió:

—Sí, dijo que teníamos que acercarnos y sentarnos.

«¡Oh oh, veo que tomó mi petición como una exigencia!», me dije, y en voz alta proseguí:

—Señor —tengo la costumbre de llamar «señor» a todos los que tienen unos bíceps tan imponentes como los de aquel chico, y más si están adornados con un tatuaje—, ¿quiere decirme cómo considera usted que debería haberle dicho lo que me gustaría que hiciera para que no le sonara como una exigencia?

—¿Eh? —me preguntó.

Como el chico estaba acostumbrado a que las autoridades sólo se dirigieran a él para darle órdenes, mi forma de hablar le sonó extraña.

—Quiero decir, cómo debo explicarle lo que quiero para que no le parezca una exigencia —repetí.

Se quedó dudando un momento y, encogiéndose de hombros, me dijo:

—No lo sé.

—La conversación que estamos teniendo usted y yo en este momento es un buen ejemplo del tema que quiero tratar. En mi opinión, la gente disfrutaría más del trato con los demás si pudiera expresarse sin necesidad de dar órdenes. Cuando yo le digo a usted cuáles son mis deseos, no le estoy diciendo que tiene que someterse a ellos o de lo contrario lo va a pasar mal. No sé cómo decírselo de una manera que le inspire confianza.

Para satisfacción mía, mis palabras tuvieron efecto en el joven, y él y su amigo se acercaron y se unieron a los demás. En situaciones como ésta, puede costar un poco que aquello que pedimos se vea sólo como una petición.

Cuando vamos a pedir algo, resulta útil que antes exploremos nuestros pensamientos y veamos si se parecen a algunos de los siguientes, los cuales transformarían automáticamente nuestras peticiones en exigencias:

- Él *debería* haber dejado todo limpio.
- Ella *tendría que* hacer lo que le pido.
- *Merezco* que me aumenten el sueldo.
- *Tengo motivos* para hacer que se queden hasta tarde.
- *Tengo derecho* a más tiempo de descanso.

Cuando formulamos nuestras necesidades de esta manera, si los demás no hacen lo que les pedimos tendemos a juzgarlos. Una vez tuve esta clase de pensamien-

tos "correctos" cuando mi hijo menor no sacaba la basura. Cuando distribuimos entre los miembros de la familia las diferentes tareas del hogar, mi hijo había acordado sacar la basura; sin embargo, conseguir que cumpliera con su obligación nos costaba una pelea diaria. Si quería que lo hiciera tenía que recordárselo todos los días: «Es la tarea que te tocó», «A todos nos corresponde hacer algo», etc.

Por fin, una noche escuché con más atención las razones que me venía expresando por las cuales no estaba sacando la basura, y después de la discusión habitual de todas las noches, escribí la siguiente canción. Después de que mi hijo sintió mi empatía con respecto a su posición, empezó a sacar la basura sin necesidad de que tuviera que recordárselo.

Canción de Brett

Si yo entiendo claramente
que tu intención no es exigir,
voy a responder cuando me llames.
Pero si te acercas a mí
con aires de amo y señor,
te sentirás como si hablaras con la pared.
Y si me recuerdas con aire compungido
lo mucho que hiciste por mí,
será mejor que te prepares:
¡aquí llega otro ataque!
Entonces, puedes gritar, protestar, quejarte,
refunfuñar y subirte por las paredes,
que yo seguiré sin sacar la basura.
Por mucho que cambies de estilo,
me va a llevar un tiempo
hasta que pueda perdonar y olvidar.
Porque me parece que tú
no me veías como a un ser humano
hasta que yo cumpliera con todas tus expectativas.

Resumen

El cuarto componente de la CNV se centra en el tema de lo que nos gustaría pedirnos mutuamente para enriquecer nuestras vidas. *Tratamos de evitar las expresiones vagas, abstractas o ambiguas, y recordamos emplear un*

lenguaje de acción positiva para hacer saber a los demás lo que queremos de ellos, en lugar de centrarnos en lo que no *queremos.*

Al hablar, cuanto más claramente manifestemos qué queremos, más probable será que lo consigamos. Como el mensaje que emitimos no siempre es el mismo que recibe quien nos escucha, necesitamos aprender a averiguar si lo que dijimos se entendió correctamente. Sobre todo cuando hablamos en un grupo, debemos dejar muy claro qué clase de respuesta esperamos recibir. De otro modo tal vez iniciemos conversaciones improductivas que harán perder mucho tiempo a los miembros del grupo.

Las peticiones se interpretan como exigencias siempre que las personas que las reciben creen que se las culpará o maltratará si no acceden a satisfacerlas. Para lograr que los demás confíen en que les estamos pidiendo algo, y no exigiéndoselo, debemos indicarles de alguna manera que sólo queremos que hagan lo que pedimos si realmente desean hacerlo. El objetivo de la CNV no consiste en cambiar a la gente ni en modificar su conducta, sino en establecer relaciones basadas en la sinceridad y la empatía que permitirán en última instancia que se satisfagan las necesidades de todos.

La CNV en acción

Compartir los miedos con respecto al tabaquismo de un íntimo amigo

Hace más de treinta años que Al y Burt son grandes amigos. Al no fuma y ha hecho todo lo posible para convencer a Burt de que abandone el hábito de fumar dos paquetes de cigarrillos diarios. Tras haber observado que su amigo tiene una tos que va haciéndose cada vez más persistente, Al decide hablarle un día con toda la energía y la vitalidad que subyacen en su rabia y su miedo no expresados.

Al: Burt, ya sé que hablamos muchas veces de lo mismo, pero quiero que me escuches bien: tengo miedo de que los malditos cigarrillos terminen matándote. Eres mi mejor amigo y quiero que vivas muchos años. No quiero que pienses que estoy juzgándote. No lo estoy haciendo, lo que pasa es que estoy preocupado. *(En otras ocasiones en que Al ha tratado de que Burt deje de fumar, éste lo ha acusado de juzgarlo.)*

Burt: Comprendo que te preocupes. Somos amigos desde hace muchos años...

Al *(haciendo una petición):* ¿Estarías dispuesto a dejarlo?

Burt: Ojalá pudiera.

Al *(entendiendo que puede haber sentimientos y necesidades que impiden que Burt consiga su propósito):* ¿Tienes miedo de fracasar si lo intentas?

Burt: Sí... Ya sabes que lo intenté muchas veces... Sé que la gente piensa mal de mí porque no soy capaz de dejarlo.

Al *(adivinando lo que Burt querría pedirle):* Yo no pienso mal… Ni siquiera si veo que vuelves a intentarlo y vuelves a fracasar. Simplemente me gustaría que lo intentes una vez más.

Burt: Gracias, pero no eres el único que quiere que lo deje. Todos lo desean. Lo puedes ver en sus ojos; te consideran un fracasado.

Al *(empatizando con los sentimientos de Burt)*: Debe ser agobiante preocuparte por lo que piensen los demás cuando ya tienes bastante con el esfuerzo de dejar de fumar.

Burt: La verdad es que odio la idea de ser adicto al tabaco, que hay algo que no puedo dominar.

Al mira a su amigo a los ojos y asiente con la cabeza. Su interés por los sentimientos y necesidades de Burt y la atención que les presta se manifiestan a través de esta mirada y del silencio que sigue a continuación.

Burt: Además, ahora ni siquiera me gusta. Cuando ves cómo te mira la gente cuando fumas en un lugar público, te sientes un verdadero paria. Es muy incómodo.

Al *(sigue mostrando su empatía)*: Tengo la impresión de que ahora quieres dejarlo de veras, pero tienes miedo de volver a fracasar... y lo que eso significaría para tu propia imagen y tu confianza en ti mismo.

Burt: Sí, supongo que es eso... Mira, creo que hasta ahora no había hablado nunca así con nadie. En general, cuando me dicen que lo deje, los mando al diablo. Me gustaría dejarlo, pero no quiero que me presionen.

Al: No querría presionarte. No sé si lograré ayudarte a que venzas tu miedo al fracaso, pero puedes tener la seguridad de que estoy dispuesto a apoyarte todo lo que pueda. Si tú quieres, claro.

Burt: Claro que quiero. Me conmueve que te preocupes por mí y que te ofrezcas a ayudarme. Pero... supongamos que no estoy preparado todavía para intentar dejarlo de nuevo, ¿también te parecerá bien?

Al:	¡Claro! Burt, mi afecto será el mismo de siempre. ¡Lo único que quiero es tenerte afecto por mucho más tiempo! *(Dado que Al le formuló a Burt una verdadera petición, y no una exigencia, tiene conciencia al hablarle de su compromiso con la calidad de la relación entre ellos, al margen de la respuesta que reciba. Le manifiesta este compromiso y su respeto por la necesidad de Burt de conservar su autonomía con las palabras: «Mi afecto será el mismo de siempre» y también le expresa su propia necesidad diciéndole: «¡Lo único que quiero es tenerte afecto por mucho más tiempo!».)*
Burt:	Bueno, entonces quizá lo vuelva a intentar... pero ¡no se lo digas a nadie! ¿De acuerdo?
Al:	Por supuesto que no. Tú decidirás el momento. No se lo voy a decir a nadie.

Ejercicio 4
La expresión de las peticiones

Para ver si estamos de acuerdo con respecto a la expresión clara de las peticiones, marque con un círculo el número que antecede a cada una de las afirmaciones siguientes mediante las cuales la persona que habla pide que se realice una acción específica.

1. Quiero que me comprendas.
2. Me gustaría que me digas algo que yo haya hecho por lo que estás agradecido.
3. Me gustaría que confiaras más en ti mismo.
4. Quiero que no bebas más.
5. Me gustaría que me dejes ser yo mismo.
6. Me gustaría que seas sincero conmigo y me digas qué te pareció nuestro encuentro de ayer.
7. Querría que al conducir no sobrepases el límite de velocidad.
8. Me gustaría conocerte mejor.
9. Querría que respetes mi intimidad.
10. Me gustaría que prepararas la cena más a menudo.

He aquí mis respuestas al Ejercicio 4:

1. Si marcó este número con un círculo, no estamos de acuerdo. A mi modo de ver, el verbo «comprender» no expresa de forma bastante clara lo que quiere la persona, que podría haber dicho, en cambio: «Quiero que me digas qué comprendiste».
2. Si marcó este número con un círculo, estamos de acuerdo en que la oración expresa con claridad lo que quiere la persona que la dice.
3. Si marcó este número con un círculo, no estamos de acuerdo. A mi modo de ver, las palabras «confiaras más en ti mismo» no expresan claramente lo que quiere la persona que las pronuncia. En cambio, podría haber dicho: «Me gustaría que hicieras algún curso de asertividad que te ayude a confiar más en ti».
4. Si marcó este número con un círculo, no estamos de acuerdo. A mi modo de ver, las palabras «que no bebas más» no expresan claramente lo que quiere la persona que habla, sino sólo lo que no quiere. Podría haber dicho, en cambio: «Quiero que me digas por qué necesitas beber y que reflexionemos juntos sobre otras maneras de satisfacer esas necesidades».
5. Si marcó este número con un círculo, no estamos de acuerdo. A mi modo de ver, las palabras «que me dejaras ser yo mismo» no expresan claramente lo que quiere de la otra persona quien las pronuncia, que podría haber dicho, en cambio: «Quiero que me digas que no vas a terminar nuestra relación aunque haga algunas cosas que no te gusten».
6. Si marcó este número con un círculo, no estamos de acuerdo. A mi modo de ver, las palabras «que fueras sincero conmigo» no expresan claramente lo que quiere de la otra persona quien las pronuncia, que podría haber dicho, en cambio: «Quiero que me digas qué te parece lo que hice ayer, y si algo no te gustó, que me digas cómo querrías que lo hiciera».
7. Si marcó este número con un círculo, estamos de acuerdo en que la oración expresa con claridad lo que quiere la persona que la dice.
8. Si marcó este número con un círculo, no estamos de acuerdo. A mi modo de ver, esta afirmación no expresa claramente lo que quiere de la otra persona quien la pronuncia, que podría haber dicho, en cambio: «Me gustaría que me dijeras si quieres que comamos juntos una vez por semana».
9. Si marcó este número con un círculo, no estamos de acuerdo. A mi modo de ver, las palabras «que respetes mi intimidad» no expresan claramente lo que quiere de la otra persona quien las pronuncia, que podría haber dicho, en cambio: «Querría que, antes de entrar en mi despacho, me avises llamando a la puerta».

10. Si marcó este número con un círculo, no estamos de acuerdo. A mi modo de ver, las palabras «más a menudo» no expresan claramente lo que quiere de la otra persona quien las pronuncia, que podría haber dicho, en cambio: «Me gustaría que prepararas la cena todos los lunes».

7
LA RECEPCIÓN EMPÁTICA

En los cuatro capítulos anteriores describí los cuatro componentes de la CNV: lo que observamos, sentimos y necesitamos y lo que queremos pedir a los demás para enriquecer nuestra vida. Pasemos ahora de la autoexpresión a la aplicación de estos mismos cuatro componentes para escuchar lo que observan, sienten y necesitan los demás y lo que nos piden. Nos referimos a esta faceta del proceso de la comunicación como «recepción empática».

Las dos partes de la CNV:
- *expresarse con sinceridad*
- *recibir con empatía*

La presencia: no nos limitemos a hacer algo, estemos presentes

La empatía consiste en una comprensión respetuosa de lo que los demás están experimentando. El filósofo chino Chuang-Tzu afirmó que la verdadera empatía requiere escuchar con todo el ser: «Escuchar simplemente con los oídos es una cosa. Escuchar con el entendimiento es otra distinta. Pero escuchar con el alma no se limita a una sola facultad, al oído o al entendimiento. Exige vaciar todas las facultades. Y cuando las facultades están vacías, es todo el ser el que escucha. Entonces se capta de manera directa aquello que se tiene delante, lo cual jamás podría oírse a través del oído ni comprenderse con la mente.»

En nuestra relación con los demás la empatía sólo se produce cuando hemos sabido desprendernos de todas las ideas preconcebidas y todos los prejuicios. Martin Buber, el filósofo israelí nacido en Austria, describe con estas palabras la calidad de la presencia que nos exige la vida: «Pese a todas las similitudes, cada situación de la vida, como un niño recién nacido, tiene un nuevo rostro que no ha aparecido nunca ni volverá a aparecer jamás. Exige, pues, una manera de actuar que no puede preverse de antemano. No exige nada de otro momento vivido en el pasado, sino presencia, responsabilidad: nos exige a nosotros mismos».

Esta presencia que requiere la empatía no es fácil de mantener. «La capacidad de prestar atención a la persona que sufre es muy rara y difícil; *es* casi un milagro; es un milagro —afirma la escritora francesa Simone Weil—. Es una capacidad que casi ninguno de los que creen tenerla tiene en realidad.» En lugar de la empatía, solemos caer, en cambio, en la tendencia a dar consejos, a tranquilizar o a explicar cuál es nuestra postura o nuestros sentimientos. La empatía, en cambio, requiere centrar toda la atención en el mensaje que nos transmite la otra persona. Damos a los demás el tiempo y el espacio que necesitan para expresarse plenamente y sentirse comprendidos. Hay un proverbio budista que describe muy bien esta capacidad: «No se limite a hacer algo, esté presente».

Empatía: vaciar la mente y escuchar con todo nuestro ser.

Suele ser frustrante para una persona que necesita empatía que la tratemos como si necesitara que la tranquilicemos o que le demos consejos. Mi hija me dio una lección que me enseñó a verificar antes de ofrecer un consejo o un consuelo si la otra persona quiere o no recibirlo. Un día, al mirarse en el espejo, dijo: «Soy fea como un sapo».

Le respondí: «Eres la criatura más maravillosa que puso Dios sobre la faz de la tierra». Pero ella, lanzándome una mirada cargada de exasperación, exclamó: «¡Oh, papá!», y salió de la habitación dando un portazo. Más tarde comprendí que a mi hija le hacía falta un poco de empatía. En lugar de tratar de tranquilizarla de una manera tan inoportuna, podría haberle preguntado: «¿Hay algo en la forma en que hoy te ves que te molesta?».

Preguntar antes de tranquilizar u ofrecer consejo.

Mi amiga Holley Humphrey descubrió ciertas conductas habituales que nos impiden estar lo suficientemente presentes para conectarnos de manera empática con los demás. A continuación doy algunos ejemplos de este tipo de obstáculos:

- Aconsejar: «Creo que deberías...», «¿Cómo es que no...?».
- Competir: «Eso no es nada, voy a contarte lo que me ocurrió a mí».
- Educar: «Esto puede convertirse en una experiencia muy positiva para ti si...»
- Consolar: «No es culpa tuya, hiciste lo que pudiste».
- Contarle alguna historia parecida: «Esto me recuerda una vez que...».
- Minimizar: «Vamos, ánimo. ¡No es para tanto!».
- Compadecer: «¡Oh, pobre...!».
- Interrogar: «¿Cuándo empezó esto?».
- Explicar: «Yo habría venido, pero...».
- Corregir: «No, esto no ocurrió así».

En su libro *Cuando a la gente buena le pasan cosas malas,** el rabino Harold Kushner habla de lo doloroso que fue para él, cuando su hijo se estaba muriendo, escuchar de los demás palabras destinadas a darle consuelo. Y fue más doloroso todavía reconocer que él se había pasado veinte años de su vida diciendo aquellas mismas cosas a otras personas en situaciones similares.

La comprensión intelectual bloquea la empatía.

Cuando creemos que tenemos que «arreglar las cosas» para que los demás se sientan mejor, dejamos de estar presentes. Somos particularmente susceptibles de caer en este error quienes trabajamos como counselors o psicoterapeutas. Una vez, cuando estaba trabajando con veintitrés profesionales de la salud mental, les pedí que escribieran, palabra por palabra, cómo responderían a un consultante que les dijera: «Me siento muy deprimido, y no veo razón para seguir adelante». Después de recoger las respuestas que habían escrito, les anuncié: «Ahora voy a leerles en voz alta lo que escribieron todos ustedes. Que cada cual se imagine que es la persona deprimida, y cuando oiga alguna frase que le dé la sensación de haber sido comprendido, que levante la mano». Sólo tres de las veintitrés respuestas les hicieron levantar la mano. Las respuestas más frecuentes fueron preguntas del tipo de: «¿Cuándo empezó esto?», las cuales más bien dan la impresión de que el profesional está recabando la información necesaria para establecer un diagnóstico y decidir el tratamiento adecuado para el problema. En realidad, este tipo de comprensión intelectual de un problema impide la presencia que requiere la empatía. Cuando pensamos en lo que nos dice una persona intentando ver cómo se conecta con nuestras teorías, lo que hacemos es observar a la persona, no estar con ella. El elemento clave de la empatía es la presencia, la capacidad de estar totalmente presentes con la otra persona y lo que está sintiendo. Esta calidad de presencia es lo que distingue la empatía de una comprensión intelectual o de compadecerse ante lo que le ocurre a otra persona. Aun cuando en algunas ocasiones podamos optar por compartir los sentimientos que se despiertan en nosotros al escuchar a otras personas, conviene que tengamos muy presente que compartir cómo nos conmueve lo que oímos del otro no es lo mismo que ofrecer empatía.

Escuchemos los sentimientos y las necesidades de los demás

En la CNV, al margen de las palabras que emplean las personas para expresarse, escuchamos sus observaciones, sentimientos y necesidades, y lo que nos piden para enriquecer su vida. Imagine que usted le prestó el auto a un nuevo vecino, que se lo pidió porque tenía una emergencia personal. Cuando sus familiares se

* Publicado en castellano por Los Libros del Comienzo, Madrid, 1996. (N. de la T.)

enteran, reaccionan con mucha intensidad: «¡Qué tonto! ¿Cómo vas a confiar en un desconocido?». El diálogo de la página siguiente muestra cómo sintonizar con los sentimientos y necesidades de los miembros de su familia en lugar de 1) echarse la culpa por tomarse el mensaje de una manera personal o 2) echar la culpa a los demás y juzgarlos.

Al margen de lo que los otros digan, sólo escuchamos lo que están: (a) observando, (b) sintiendo, (c) necesitando y (d) pidiendo.

En esta situación, es evidente lo que ha observado la familia y qué provoca su reacción: haber prestado el auto a una persona prácticamente desconocida. En otras situaciones puede no estar tan claro. Si un colega nos dice: «No eres un buen compañero de equipo», es posible que no sepamos muy bien en qué se basa para hacer esta afirmación, aunque por lo general podemos adivinar qué conducta puede haberla originado.

El diálogo siguiente, extraído de un taller, demuestra hasta qué punto es difícil centrarse en los sentimientos y necesidades de los demás cuando estamos acostumbrados a sentirnos responsables de sus sentimientos y a tomarnos lo que nos dicen de una manera personal. La mujer que participó en este diálogo quería aprender a escuchar las necesidades y los sentimientos que se escondían detrás de ciertas afirmaciones de su marido. Le sugerí que tratara de adivinar los sentimientos y necesidades de su marido y que después los confirmara a través de una conversación con él.

Dice el marido: ¿De qué sirve hablar contigo? Nunca escuchas.

Mujer: ¿No eres feliz conmigo?

MR: Cuando usted dice «conmigo», da a entender que los sentimientos de su marido son el resultado de algo que usted hizo. Creo que sería mejor que le preguntara: «¿No eres feliz porque necesitarías...?», en lugar de: «¿No eres feliz conmigo?». Así centraría la atención en lo que le está ocurriendo a su marido y reduciría las probabilidades de que usted se tomase lo que él ha dicho de una manera personal.

Mujer: ¿Qué le diría entonces? «¿No eres feliz porque...?» Porque, ¿qué?

MR: Encuentre la clave en lo que su marido le dijo: «¿De qué sirve hablar contigo? Nunca escuchas». ¿Cuál es la necesidad que no está satisfaciendo cuando dice eso?

Mujer *(tratando de empatizar con las necesidades que expresa su marido a través de sus palabras):* ¿No eres feliz porque te parece que no te comprendo?

MR: Observe que usted se centra en lo que su marido está pensando, no en lo que está necesitando. Creo que las personas serían menos

amenazantes para usted si escuchara más lo que necesitan que la opinión que tengan sobre usted. En lugar de oír que no es feliz porque cree que usted no lo escucha, céntrese en lo que necesita diciéndole: «¿No eres feliz porque estás necesitando...?».

Mujer *(intentando nuevamente):* ¿No eres feliz porque estás necesitando que te escuche?

MR: Estaba pensando en algo así. ¿No le suena diferente ahora lo que él le dijo?

Mujer: ¡Sin duda! Me suena muy diferente. Ahora me doy cuenta de lo que le ocurre sin oír en sus palabras que yo actué mal.

Parafraseo

> *Prestemos atención a lo que el otro necesita, y no a lo que piensa de nosotros.*

Después de centrar la atención y escuchar lo que están observando, sintiendo y necesitando, así como en lo que nos están pidiendo para enriquecer su vida, es posible que querramos repetir con nuestras palabras lo que entendimos. Cuando hablamos sobre peticiones (en el capítulo 6), nos referimos a la manera de pedir a nuestro interlocutor este reflejo de lo que dijimos. Ahora veremos cómo podemos ofrecer lo mismo a los demás.

Para confirmar si entendimos bien lo que quiere transmitirnos la otra persona, es útil repetirlo en nuestros términos. Si al parafrasear lo que nos dijo resulta que nos equivocamos, nuestro interlocutor tiene la oportunidad de corregirnos. Otra de las ventajas de ofrecerle nuestra versión de lo que entendimos es brindar a la otra persona la oportunidad de profundizar en lo que nos ha dicho.

La CNV sugiere que el parafraseo se formule a través de una serie de preguntas, que revelan lo que entendimos y da lugar a las correcciones oportunas por parte de nuestro interlocutor. Las preguntas pueden centrarse en las cuestiones siguientes:

A) Lo que los otros están observando: «¿Reaccionas así porque la semana pasada salí muchas veces?»
B) Lo que los otros están sintiendo y las necesidades que dan origen a sus sentimientos: «¿Te sientes herido porque te habría gustado que reconociera tus esfuerzos?»
C) Lo que los otros están pidiendo: «¿Te gustaría que te explicara por qué dije lo que dije?»

La formulación de estas preguntas requiere que sintamos qué está sucediendo en el interior de las otras personas mientras las invitamos a corregirnos si nuestra interpretación no fuera correcta. Observe la diferencia entre las preguntas formuladas anteriormente y las siguientes:

a) «¿Qué dices que he hecho?»

b) «¿Cómo te sientes?» «¿Por qué te sientes así?»

c) «¿Qué quieres que haga al respecto?»

Este segundo grupo de preguntas solicita información sin percibir primero la realidad de nuestro interlocutor. Aunque a primera vista dé la impresión de que es la manera más directa de averiguar qué le ocurre a la otra persona, pude comprobar que no es la vía más segura para obtener la información que buscamos. Hay muchas preguntas de este tipo que más bien producen en nuestro interlocutor la impresión de que somos un maestro tomando examen o un psicoterapeuta que trabaja en un caso clínico. Aun así, si optamos por preguntar de esta manera, pude comprobar que nuestro interlocutor se siente mucho más seguro si primero le revelamos los sentimientos y necesidades que dan origen a nuestras preguntas. Así, en lugar de preguntar: «¿Qué dices que he hecho?», tal vez digamos: «Me siento frustrado porque me gustaría tener más claridad sobre lo que dijiste. ¿Me podrías decir qué hice para que me percibas de ese modo?». Aun cuando pueda no ser un paso necesario —ni siquiera útil— en aquellas situaciones en las que expresamos claramente nuestros sentimientos y necesidades a través del contexto de la situación o del tono de voz, recomendaría recurrir a él en particular cuando las preguntas que hacemos van acompañadas de emociones intensas.

Al solicitar información, primero expresemos nuestros propios sentimientos y necesidades.

¿Cómo decidir si la ocasión requiere que repitamos a nuestro interlocutor lo que nos dijo? Por supuesto, siempre que dudemos si entendimos bien lo que nos dijo, podríamos hacerlo para darle la oportunidad de corregir nuestras suposiciones. Pero, aun cuando creamos haber comprendido bien sus palabras, quizás advirtamos en nuestro interlocutor el deseo de que le confirmemos lo que entendimos. A veces incluso nos lo preguntará directamente: «¿Está claro?», o «¿Comprendes lo que quiero decir?». En estas ocasiones, parafrasear lo que oímos puede ser más tranquilizador para nuestro interlocutor que una simple afirmación del tipo: «Sí, te entiendo».

Poco después de haber participado en un taller de CNV, a una mujer que trabajaba como voluntaria en un hospital algunas enfermeras le pidieron que hablara con una paciente anciana: «Ya le dijimos que no está tan enferma como cree, pero que se sentirá mejor si toma el medicamento. Pero lo único que hace es quedarse sentada en su habitación todo el día repitiendo: "Me quiero morir, me quie-

ro morir"». La voluntaria se acercó a la anciana y, tal como le habían anunciado las enfermeras, la encontró sentada murmurando una y otra vez: «Me quiero morir».

«Así que se quiere morir», le dijo la voluntaria, en tono empático. Sorprendida, la mujer interrumpió su cantinela y pareció más tranquila. Lo primero que dijo fue que allí nadie comprendía que se sentía muy mal. La voluntaria continuó reflejando los sentimientos de la mujer. No pasó mucho tiempo antes de que en el diálogo que mantuvieron se filtrara tanta calidez humana que acabaron por hablar muy juntas abrazándose. Aquel día, más tarde, las enfermeras quisieron saber qué fórmula mágica había usado la voluntaria, ya que la anciana había vuelto a comer, tomaba la medicación y estaba de mejor humor. A pesar de que las enfermeras habían querido ayudarla con sus consejos y palabras de consuelo, hasta que habló con la voluntaria esta mujer no recibió lo que necesitaba realmente: una conexión con otro ser humano capaz de comprender su profunda desesperación.

No hay recomendaciones infalibles en lo que se refiere a elegir el momento adecuado para parafrasear; pero, como regla práctica, lo más probable es que las personas que se expresan con una fuerte carga emotiva agradecerán si hacemos un comentario que les refleje el mensaje que acaban de manifestar. Cuando hablamos nosotros, podemos facilitarle las cosas a nuestro interlocutor si le señalamos claramente cuándo queremos o no queremos que parafrasee nuestras palabras.

Repitamos los mensajes que tienen carga emotiva.

Habrá ocasiones en que optemos por no repetir verbalmente lo que nos dijo una persona por respeto a ciertas normas culturales. Por ejemplo, una vez un hombre de nacionalidad china asistió a un taller porque quería aprender a descifrar los sentimientos y necesidades que expresaban las palabras que le dirigía su padre. Como se sentía incapaz de soportar las críticas y los ataques que percibía en todo lo que le decía, temía ir a verlo y llevaba meses evitándolo. Diez años más tarde vino a verme para decirme que la capacidad que había adquirido de comprender los sentimientos y necesidades de su padre había transformado radicalmente la relación que mantenía con él, y que se había establecido entre ellos una conexión estrecha y afectuosa. Sin embargo, aunque percibe los sentimientos y necesidades de su padre, no parafrasea sus palabras, porque, según me explicó:

Parafraseemos sólo cuando ayude a aumentar la comprensión y la compasión.

—Nunca lo hago en voz alta. En nuestra cultura la gente no acostumbra hablar de sus sentimientos de una manera directa. Pero como ahora ya no interpreto sus palabras como un ataque personal, sino como la expresión de sus sentimientos y necesidades, nuestra relación se ha vuelto maravillosa.

—Por lo que usted me está diciendo, ¿le ayuda ser capaz de percibir los sentimientos de su padre, aunque cree que nunca va a hablar directamente de ellos con él? —le pregunté.

—Me parece que ahora probablemente estoy preparado. Como se estableció una relación tan sólida entre los dos, tengo la impresión de que podría decirle: «Papá, me gustaría hablar abiertamente de nuestros sentimientos», porque ahora me siento preparado para dar este paso —me respondió.

Cuando parafraseamos lo que nos dijo nuestro interlocutor es muy importante el tono de voz que usemos. Cuando una persona escucha lo que le decimos que dijo, es particularmente sensible al más mínimo matiz de crítica o de sarcasmo. También se siente afectada por un tono declarativo que sugiera que estamos hablándole de lo que pasa en su interior. Sin embargo, cuando prestemos una atención consciente para saber cuáles son los sentimientos y necesidades de los demás, nuestro tono de voz revelará que estamos preguntando si comprendimos bien sus palabras, y no que estamos afirmando que las entendimos.

Detrás de un mensaje intimidante se esconden personas que nos están pidiendo la satisfacción de sus necesidades.

También debemos estar preparados para la posibilidad de que alguien interprete de manera errónea nuestra intención al parafrasear sus palabras. Puede decirnos: «¡No me vengas con estas estupideces psicológicas!». Si eso ocurriera, persistiríamos en nuestros esfuerzos para captar los sentimientos y necesidades de nuestro interlocutor; tal vez veríamos en ese caso que no confía en nuestras motivaciones y que, antes de poder apreciar nuestro parafraseo, necesita comprender mejor cuáles son nuestras intenciones. Como vimos antes, todas las críticas, ataques, insultos y juicios se desvanecen cuando prestamos atención a los sentimientos y necesidades que hay detrás de un mensaje. Cuanto más practiquemos en este sentido, más comprenderemos una verdad muy simple: detrás de todas las palabras que hemos permitido que nos intimiden no hay más que seres humanos con necesidades insatisfechas que nos piden que contribuyamos a su bienestar. Siempre que escuchemos lo que los demás nos dicen manteniendo esta actitud, no nos sentiremos ofendidos por lo que puedan decirnos. Sólo nos sentimos deshumanizados cuando nos quedamos atrapados en imágenes despectivas de otras personas o en ideas negativas con respecto a nosotros mismos. Como dijo el escritor y estudioso de los mitos, Joseph Campbell: «"¿Qué pensarán de mí?" Por nuestro bienestar descartemos esta pregunta». Nos sentimos bien cuando empezamos a tomar co-

Un mensaje difícil se convierte en una oportunidad para enriquecer la vida de alguien.

mo un regalo lo que nos dicen los demás, y comenzamos a ver lo que antes habíamos interpretado como una crítica o una acusación, como la oportunidad de ayudar a alguien que sufre.

Si nos ocurre con frecuencia que la gente desconfía de nuestras motivaciones y nuestra sinceridad cada vez que parafraseamos sus palabras, tal vez eso sea un indicio de que debemos analizar mejor nuestras intenciones. Quizás estemos parafraseando lo que nos dicen los demás y pongamos en práctica la CNV de una manera mecánica y sin una conciencia clara de cuáles son nuestras intenciones. Podríamos preguntarnos, por ejemplo, si nos dedicamos más a utilizar la CNV «correctamente» que a conectarnos con el ser humano que tenemos frente a nosotros. O, quizás, aunque estemos usando la forma de la CNV, nuestro único interés sea cambiar la conducta de la otra persona.

El parafraseo ahorra tiempo.

Algunas personas se resisten a parafrasear porque consideran que es una pérdida de tiempo. Un funcionario municipal dijo durante una sesión de práctica: «A mí me pagan para aportar hechos y soluciones, no para practicar la psicoterapia con quienes vienen a mi oficina». Pero ese mismo funcionario se veía obligado a enfrentarse con ciudadanos furiosos que iban a verlo con sus problemas y salían indignados de su despacho porque no les ofrecía soluciones. Algunas de estas personas me confiaron más tarde: «Cuando entras en su despacho, te presenta un montón de hechos, pero siempre te quedas sin saber si te escuchó o no. Frente a esto, comienzas a desconfiar de los hechos». Parafrasear no es perder el tiempo; todo lo contrario: permite ahorrarlo. Estudios realizados sobre las negociaciones entre los representantes de las empresas y los trabajadores demuestran que se ahorra la mitad del tiempo que se suele emplear en ellas cuando cada negociador acepta, antes de responder, repetir exactamente lo que acaba de decir su interlocutor.

Recuerdo a un hombre que al principio se mostraba escéptico sobre el valor que podía tener parafrasear las palabras del interlocutor. Él y su esposa asistían a un taller de CNV en un momento en que su matrimonio atravesaba serios problemas. Durante el taller, su mujer le dijo:

—Tú nunca me escuchas.

—Sí, te escucho —replicó él.

—No, no me escuchas —lo desmintió la mujer.

Me dirigí al marido:

—Me temo que no hizo sino confirmar las palabras de su esposa. Por su forma de responder, ella no tiene ninguna seguridad de que usted esté escuchando lo que le dice.

Se quedó tan confundido con mis palabras que le pedí permiso para ponerme

en su sitio, a lo que el hombre accedió con todo gusto, dado que hasta el momento no había tenido ningún éxito. Su esposa y yo mantuvimos entonces la siguiente conversación:

Esposa: Tú nunca me escuchas.

MR *(en el papel del marido):* Me parece que estás muy decepcionada conmigo porque seguramente te gustaría que, cuando hablamos, se estableciera una conexión más estrecha entre los dos.

Al recibir la confirmación de que había entendido sus palabras, la mujer se puso a llorar. Volviéndome hacia el marido, le expliqué: «Creo que ella le dice que necesita que usted le confirme que escuchó sus palabras y que sabe cuáles son sus sentimientos y necesidades». El hombre parecía desconcertado: «¿Eso es todo lo que quiere?», preguntó, incrédulo, al ver que una cosa tan simple como aquella pudiera tener tanta importancia para su mujer.

Poco tiempo después, ese hombre se sintió muy satisfecho cuando su mujer le repitió una observación que él había expresado con una gran intensidad emocional. Disfrutando de que su mujer parafraseara sus palabras, me miró y declaró: «Esto funciona». Recibir una confirmación clara de que alguien está conectado empáticamente con nosotros es una experiencia conmovedora.

Mantener la empatía

Recomiendo que demos a los demás la oportunidad de expresarse plenamente antes de centrarnos en buscar soluciones o satisfacer sus peticiones. Si nos lanzamos con mucha rapidez a hacer lo que nos piden, a veces no transmitimos un verdadero interés en sus sentimientos y necesidades, por lo que quizá crean que tenemos prisa por librarnos de ellos o por arreglar sus problemas. Por otra parte, la comunicación inicial suele ser como la punta de un iceberg, y a menudo tiene debajo todo un cúmulo de sentimientos relacionados —por lo general mucho más poderosos— y que aún no se han expresado. Al mantener nuestra atención centrada en lo que les ocurre a los demás, les ofrecemos la oportunidad de explorar su interior y expresarse plenamente. Si desviamos la atención con excesiva rapidez hacia lo que nos piden o hacia nuestro deseo de expresarnos podríamos interrumpir este proceso.

Si mantenemos la empatía, permitimos que el otro llegue a niveles más profundos de sí mismo.

Supongamos que acude a nosotros una madre que nos dice: «Mi hijo es imposible. No escucha nada de lo que le digo». Podríamos optar por reflejar sus sentimientos y necesidades y decirle: «Parece que usted está desesperada y que le gustaría encontrar la manera de conectarse con su hijo». Esta forma de parafrasear sus palabras suele

conseguir que la persona se replantee lo que dijo. Si reflejamos con precisión sus palabras, es posible que la madre pase a considerar otros sentimientos: «Tal vez sea culpa mía. Siempre le estoy gritando». Siguiendo en nuestro papel de oyentes, debemos persistir en esta actitud y dejar que continúe expresando sus sentimientos y necesidades, diciendo, por ejemplo: «¿Tal vez se siente culpable porque reconoce que a veces no fue con su hijo todo lo comprensiva que podía ser?». Si nuestras palabras hacen que la madre se siga sintiendo comprendida, seguramente irá ahondando en sus sentimientos y quizás hasta declare: «Como madre soy un desastre». Continuamos con el proceso de expresión de sentimientos y necesidades: «¿Se siente desalentada? ¿Le gustaría tener una relación diferente con su hijo?». Seguimos de este modo hasta que la persona haya agotado todos sus sentimientos en relación con esta cuestión.

¿Cómo sabremos si hemos empatizado adecuadamente con otra persona? En primer lugar, cuando alguien percibe que sus sentimientos son plenamente comprendidos de manera empática, experimenta una sensación de alivio. Podemos volvernos conscientes de este fenómeno al advertir que nuestro propio cuerpo se libera también de una tensión. Otra señal, más evidente aún, es que la persona calla. Si no sabemos muy bien si el proceso ha durado el tiempo suficiente, siempre podemos preguntar: «¿Te gustaría agregar algo más?».

Comprobamos que el otro ha recibido la empatía necesaria cuando: (a) percibimos que la tensión se libera, o (b) se produce un silencio.

Cuando el dolor nos impide conectarnos empáticamente con los demás

Es imposible darle a alguien algo que no tenemos. Por eso, si nos sentimos incapaces de ofrecer empatía a pesar de nuestros esfuerzos, o estamos poco dispuestos a hacerlo, eso suele significar que estamos demasiado privados de empatía como para poder brindársela a los demás. A veces, si reconocemos con sinceridad que existe en nosotros un malestar que nos impide actuar empáticamente con los demás, tal vez la otra persona nos ofrezca la empatía que necesitamos.

Para dar empatía necesitamos empatía.

Otras veces quizá necesitemos proveernos de una especie de empatía de «primeros auxilios» prestando atención a lo que nos ocurre con la misma presencia y concentración que les ofrecemos a los demás. Dag Hammarskjold, ex secretario general de las Naciones Unidas, dijo en una ocasión: «Cuanto mejor escuchemos

nuestra voz interior, tanto mejor oiremos lo que esté ocurriendo afuera». Si nos volvemos competentes en practicar la empatía con nosotros mismos, sentiremos a los pocos segundos una liberación de energía que nos permitirá estar presentes con la otra persona. Con todo, si incluso esto nos fallase, todavía nos quedaría un par de opciones más.

Podemos gritar... sin violencia. Recuerdo que una vez pasé tres días haciendo mediación entre dos pandillas que se dedicaban a matarse unos a otros. Una de ellas se llamaba «Egipcios Negros»; la otra, «Departamento de Policía del Este de Saint Louis». El puntaje era de dos a uno; es decir, tres muertes en un mes. Después de tres días de tensión tratando de reunir a los dos grupos para que se escucharan y resolvieran sus diferencias, volví en auto a casa diciéndome que no quería volver a encontrarme en toda mi vida en medio de un conflicto.

Lo primero que vi al atravesar la puerta trasera de mi casa fue a mis hijos enzarzados en una pelea. Como había agotado todas mis energías y no me quedaban fuerzas para empatizar con mis hijos, grité sin violencia: «¡Eh, estoy agotado! ¡En este momento realmente no tengo ganas de enfrentarme con sus conflictos! ¡Quiero un poco de paz y tranquilidad!». Mi hijo mayor, que tenía nueve años, se detuvo en el acto, me miró y me preguntó: «¿Quieres que hablemos?». Si somos capaces de expresar nuestro dolor a los demás de una manera sincera y sin culpar a nadie, a menudo descubriremos que incluso las personas que están sufriendo son capaces de prestar atención a nuestras necesidades. Como se puede suponer, yo no habría querido gritarles: «¿Qué les pasa? ¿No saben comportarse? ¿No ven que acabo de llegar a casa después de un día agotador?», ni insinuar de alguna manera que su comportamiento dejaba mucho que desear. Lo que hice fue gritar sin violencia para que prestaran atención a las necesidades que yo tenía en aquel momento y al dolor que sentía.

Si, pese a todo, la otra persona también tiene unos sentimientos tan intensos que ni nos escucha ni nos deja en paz, el tercer recurso que nos queda será retirarnos físicamente de la situación conflictiva. De esa forma nos concedemos un respiro y la oportunidad de recuperar la empatía que necesitamos para poder volver más tarde en condiciones de enfocar la situación de un modo diferente.

Resumen

La empatía es una respetuosa comprensión de la vivencia de los demás. En lugar de ofrecer empatía, solemos ceder a la fuerte urgencia que sentimos de dar consejos o tranquilizar a nuestro interlocutor, y de explicarle cuál es nuestra opinión o cómo nos sentimos. La empatía, sin embargo, exige de nosotros que vaciemos nuestra mente y escuchemos con todo nuestro ser a la otra persona.

En la CNV, al margen de las palabras que utilice nuestro interlocutor para expresarse, nos limitamos a prestar atención a sus observaciones, sentimientos, necesidades y peticiones. Después tal vez querramos reflejar lo que hemos oído parafraseándolo. Mantenemos nuestra actitud de empatía para que nuestro interlocutor tenga la oportunidad de expresarse plenamente antes de desviar nuestra atención hacia las soluciones o hacia la satisfacción de sus peticiones.

Necesitamos empatía para poder ofrecerla. Cuando advertimos que estamos a la defensiva o que nos sentimos incapaces de ofrecer empatía, necesitamos a) detenernos, respirar y ofrecernos empatía a nosotros mismos, b) gritar sin violencia, o c) retirarnos.

La CNV en acción

La conexión de una esposa con su marido moribundo

A una persona acaban de diagnosticarle un cáncer de pulmón en fase avanzada. En la escena siguiente, que se desarrolla en su casa, intervienen una enfermera, el paciente y su esposa, y esta ocasión es para el hombre la última oportunidad que le queda de establecer una conexión emocional con su mujer y hablar con ella de su estado terminal antes de ingresar en el hospital. La esposa inicia la conversación con la enfermera quejándose de la fisioterapeuta que forma parte del equipo de salud domiciliario asignado a su marido.

Esposa: Es una mala terapeuta.

Enfermera *(escuchando con empatía lo que siente y desea la mujer)*: ¿Está descontenta porque le gustaría que le ofrecieran un servicio de mejor calidad?

Esposa: No hace nada. Cuando vio que mi marido tenía el pulso acelerado, le dijo que no siguiera caminando.

Enfermera *(que continúa escuchando con empatía los sentimientos y deseos de la mujer):* ¿Quizá porque desea que su esposo se ponga bien, tiene miedo de que, si la fisioterapeuta no lo presiona, no recuperará las fuerzas?

Esposa *(echándose a llorar):* ¡Sí, tengo mucho miedo!

Enfermera: ¿Tiene miedo de perderlo?

Esposa: Sí, ¡llevamos tanto tiempo juntos!

Enfermera *(prestando atención a otros sentimientos que se esconden detrás del miedo):* ¿Le preocupa pensar qué será de usted si su marido se muere?

Esposa: No me imagino la vida sin él. Siempre ha estado a mi lado. Siempre.

Enfermera: ¿Le entristece pensar en cómo será su vida sin él?

Esposa: Sólo lo tengo a él. Es lo único que tengo, ¿comprende? Mi hija ni siquiera me habla.

Enfermera: Parece que está disgustada con su hija y que le gustaría tener una relación diferente con ella.

Esposa: Ojalá nuestra relación fuese diferente, pero mi hija es muy egoísta. No sé por qué me molesté en tenerla. ¡Para lo que me sirve ahora!

Enfermera: Parece que usted está molesta y disgustada porque le habría gustado contar con más apoyo por parte de su familia durante la enfermedad de su esposo.

Esposa: Sí, está muy enfermo, y no sé cómo voy a cuidarlo yo sola. No tengo a nadie... ni siquiera para desahogarme hablando... salvo usted... ahora. Tampoco puedo hablar con él de esto... ¡Fíjese cómo está! *(El marido permanece callado e impasible.)* ¡No dice nada!

Enfermera: ¿Está triste porque le gustaría que los dos se apoyaran mutuamente y estuvieran más unidos?

Esposa: Sí. *(Hace una pausa y a continuación formula una petición a la enfermera.)* Hable con él como habla conmigo.

Enfermera *(deseando comprender claramente la necesidad que hay detrás de la petición de la mujer):* ¿Le gustaría que alguien escuchara a su marido y lo ayudara a expresar lo que siente?

Esposa: Sí, eso es exactamente lo que quiero. Quiero que hable y se sienta cómodo, y así podré saber qué siente. *(Basándose en la suposición de la enfermera, la mujer primero toma conciencia de lo que quiere y luego encuentra las palabras para decirlo. Es un momento clave, ya que a menudo a la gente le cuesta mucho saber lo que quiere en una situación determinada, aun cuando sepa muy bien qué es lo que no quiere. Vemos cómo una petición específica —*

«Hable con él como habla conmigo»— se convierte en una especie de autorización para la otra persona. La enfermera ahora puede actuar de una manera que ella sabe que estará en armonía con los deseos de la mujer. Esto cambia el ambiente de la habitación, ya que ahora las dos, esposa y enfermera, «trabajan juntas», y ambas de un modo compasivo.)

Enfermera *(volviéndose hacia el hombre):* ¿Cómo se siente después de escuchar lo que dijo su esposa?

Marido: La quiero mucho.

Enfermera: ¿Está contento de tener la oportunidad de decírselo?

Marido: Sí, necesitamos hablar de esto.

Enfermera: ¿Estaría dispuesto a decirle cómo se siente con respecto al cáncer?

Marido *(después de un breve silencio):* No me siento nada bien. *(Es frecuente que se utilicen las palabras «bien» y «mal» para describir los sentimientos cuando no se ha profundizado del todo en la emoción específica que se está viviendo. Expresar sus sentimientos de una forma más precisa podría ayudar a este hombre a establecer la conexión emocional que busca tener con su esposa.)*

Enfermera *(animándolo a ser más preciso):* ¿Tiene miedo de morir?

Marido: No, no es miedo. *(Observemos que, aunque la suposición de la enfermera no es la correcta, no se interrumpe la corriente del diálogo.)*

Enfermera: ¿Se siente enojado ante la muerte? *(Como se trata de un paciente al que le cuesta expresar con palabras lo que siente por dentro, la enfermera continúa apoyándolo en el proceso.)*

Marido: No, enojado no.

Enfermera *(al llegar a este punto y después de no dar con la expresión exacta, la enfermera decide expresar sus propios sentimientos):* Si quiere que le diga la verdad, no llego a comprender cuáles son sus sentimientos. Tal vez usted pueda aclarármelos.

Marido: Me preocupa qué hará ella sin mí.

Enfermera: ¡Ah! Le preocupa que ella no sepa seguir adelante cuando usted falte, ¿es así?

Marido: Sí, me preocupa que me eche de menos.

Enfermera *(sabe muy bien que a menudo los enfermos terminales se aferran a la vida debido a que les preocupa que las personas que van a dejar no sepan arreglárselas sin su ayuda. A veces necesitan quedarse tranquilos sabiendo que las personas queridas son capaces de aceptar su muerte antes de que puedan permitirse marchar):* ¿Le gustaría saber qué siente su esposa cuando escucha sus palabras?

Marido: Sí.

En este momento la esposa se une a la conversación y, en presencia de la enfermera, los dos expresan abiertamente lo que sienten el uno por el otro. La mujer inició este diálogo quejándose de la fisioterapeuta. Sin embargo, después de intercambiar unas cuantas frases con la enfermera que le permiten advertir que su interlocutora recibe sus palabras de manera empática, es capaz de determinar que lo que quiere en realidad es una relación más estrecha con su marido en ese momento tan crítico de la vida de ambos.

Ejercicio 5
Diferencias entre la recepción empática y la recepción sin empatía

Si desea un ejercicio para ver si existe una comunicación empática, marque con un círculo el número que precede a todas aquellas frases en las cuales la persona B responde con empatía a lo que siente la persona A.

1. Persona A: ¿Cómo pude hacer algo tan tonto?
   Persona B: Nadie es perfecto, eres demasiado duro contigo mismo.

2. Persona A: Si quieres saber mi opinión, deberíamos mandar a todos estos inmigrantes de vuelta en el mismo barco en que llegaron.
   Persona B: ¿Realmente crees que eso resolvería algo?

3. Persona A: ¡No eres Dios!
   Persona B: ¿Te sientes frustrado porque querrías que yo admitiera que existen otras maneras de interpretar este asunto?
4. Persona A: Creo que ni te das cuenta de que estoy aquí. Me pregunto cómo te las arreglarías sin mí.

Persona B: ¡No es verdad! Me doy cuenta.

5. Persona A: ¿Cómo pudiste decirme semejante cosa?
   Persona B: ¿Te sientes herido porque dije eso?

6. Persona A: Estoy furiosa con mi marido, nunca está cuando lo necesito.
   Persona B: ¿Sientes que él debería estar más tiempo contigo?

7. Persona A: Me digusta todo lo que estoy engordando.
   Persona B: Quizás te ayudaría si salieras a correr.

8. Persona A: Me estoy volviendo loca planeando el casamiento de mi hija. La familia de su novio no ayuda para nada. Cambian de idea todos los días y no dicen qué tipo de casamiento quieren.
   Persona B: ¿Te sientes nerviosa por la organización y agradecerías que tus futuros consuegros se dieran cuenta de las complicaciones que te trae su indecisión?

9. Persona A: Cuando algún familiar viene sin avisarme me siento invadido. Me recuerda que mis padres no tomaban en cuenta mis necesidades y me organizaban la vida.
   Persona B: Te entiendo. Yo también solía sentirme así.

10. Persona A: Me decepciona el rendimiento que tuvieron. Me habría gustado que el mes pasado este departamento hubiera duplicado la producción.
    Persona B: Entiendo que esté decepcionado, pero tuvimos muchas ausencias por enfermedad.

He aquí mis respuestas al Ejercicio 5:

1. No marqué con un círculo este número porque veo que la persona B está intentando dar ánimo a la persona A y no recibiendo con empatía lo que ella expresa.

2. Veo que la persona B trata de educar y no de recibir empáticamente lo que expresa la persona A.

3. Si marcó este número con un círculo, estamos de acuerdo. Considero que la persona B recibe con empatía lo que expresa la persona A.

4. Considero que la persona B expresa su desacuerdo y se defiende en lugar de recibir con empatía lo que siente la persona A.

5. Considero que la persona B está asumiendo responsabilidad por los sentimientos de la persona A en lugar de recibir con empatía lo que ésta siente. La persona B podría haber dicho: "¿Te sientes herido porque te habría gustado que yo lo hubiera hecho como tú lo pediste?"

6. Si marcó este número con un círculo, estamos de acuerdo sólo parcialmente. Considero que la persona B está recibiendo lo que piensa la persona A, sin embargo, creo que nos conectamos más profundamente cuando recibimos la expresión de los sentimientos y las necesidades y no los pensamientos. Por lo tanto, yo habría preferido que la persona B dijera: "¿Quieres decir que te sientes furiosa porque desearías que él esté más tiempo contigo?"

7. Considero que la persona B está dando un consejo y no recibiendo con empatía lo que le ocurre a la persona A.

8. Si rodeó este número con un círculo, estamos de acuerdo. Considero que la persona B recibe con empatía lo que le ocurre a la persona A.

9. Considero que la persona B piensa que comprendió y habla sobre sus propios sentimientos en lugar de recibir con empatía lo que le ocurre a la persona A.

10. Considero que la persona B comienza centrándose en los sentimientos de la persona A, pero luego pasa a dar una explicación.

8
EL PODER DE LA EMPATÍA

La empatía sanadora

Carl Rogers describió el efecto de la empatía en las personas que la reciben: «Cuando [...] alguien te escucha realmente sin juzgarte, sin tratar de responsabilizarse de ti ni querer cambiarte, sientes algo maravilloso. [...] Cuando me prestan atención, me escuchan, soy capaz de percibir mi mundo de una manera nueva y seguir adelante. Resulta sorprendente ver que algo que parecía no tener solución la tiene cuando hay alguien que te escucha. Y todas las cosas que parecían irremediables se convierten en un río que discurre prácticamente sin trabas por el solo hecho de que alguien ha escuchado tus palabras.»

La empatía nos permite "percibir (nuestro) mundo de una manera nueva y seguir adelante".

Una de mis anécdotas favoritas sobre la empatía está relacionada con la directora de una escuela innovadora. Un día, después de comer, encontró a Milly, una alumna de primaria, esperándola en su despacho con aire abatido. La directora se sentó al lado de la niña, que comenzó a hablar:

—Señora Anderson, ¿alguna vez tuvo una semana en la que todo lo que hacía lastimaba a alguien sin querer?

—Sí —le respondió la directora—. Creo que te entiendo.

Entonces la niña se puso a contarle lo que le había pasado aquella semana. La directora contó: «Yo estaba bastante retrasada para una reunión muy importante, tenía la sala llena de gente esperándome y todavía tenía puesto el abrigo. Pero le dije a la niña: "Milly, ¿qué puedo hacer por ti?". Entonces Milly se me acercó, me puso las manos en los hombros y, mirándome a los ojos, me dijo con decisión: "Señora Anderson, no quiero que haga nada, sólo quiero que me escuche."

Fue una de las lecciones más importantes de mi vida, y me la había dado una niña; por eso me dije: "¡Que sigan esperando!" Milly y yo nos sentamos la una al lado de la otra en un banco para disfrutar de mayor intimidad, y allí, con mi brazo sobre sus hombros y el de ella rodeándome la cintura, estuvimos hablando hasta

que la niña sintió que había terminado. ¡Y no tardamos tanto tiempo!»

Uno de los aspectos más satisfactorios de mi trabajo es saber que hay muchas personas que usan la CNV para reforzar su capacidad de conectarse empáticamente con los demás. Laurence, una amiga mía que vive en Suiza, me contó que una vez se puso furiosa porque su hijo de seis años había salido, muy enojado, de la habitación donde ella estaba hablando con él y la había dejado con la palabra en la boca. Isabelle, su hija de diez años, que la había acompañado hacía poco a un taller de CNV, le dijo: «Mamá, veo que estás muy enojada. Te gustaría que él hable cuando está enojado, no que salga corriendo de la habitación mientras tú le hablas». Laurence se quedó atónita al escuchar las palabras de Isabelle, pero notó al momento que se liberaba de la tensión y se sintió en condiciones de ser más comprensiva con su hijo cuando el niño regresó.

"No nos limitemos a hacer algo..."

Un profesor universitario contó que las relaciones entre los estudiantes y el cuerpo docente habían cambiado mucho desde que varios docentes de la facultad habían aprendido a escuchar con empatía a sus alumnos y a comunicarse con ellos mostrándose más vulnerables y sinceros. «Los estudiantes se abrieron más y nos confiaron los diferentes problemas personales que interferían en sus estudios. Cuanto más nos hablaban de ello, mejor era su rendimiento. Aunque tuvimos que dedicar mucho tiempo a escucharlos, nos compensó de sobra. Lamentablemente, el decano no estuvo de acuerdo con nosotros y nos dijo que no éramos terapeutas sino profesores y que teníamos que dedicar más tiempo a enseñar y menos a conversar con los estudiantes.»

Cuando le pregunté cómo había manejado esa situación el cuerpo docente, respondió: «Empatizamos con la inquietud del decano. Oímos que se sentía preocupado y quería estar seguro de que no nos estábamos metiendo en complicaciones que no podríamos manejar. También nos enteramos de que necesitaba asegurarse de que el tiempo que dedicábamos a hablar con los estudiantes no afectaría nuestras responsabilidades como docentes. Pero cuando vio con qué atención escuchábamos sus palabras, pareció que se quitaba un peso de encima. Continuamos hablando con los estudiantes porque pudimos comprobar que, cuanto más los escuchábamos, mejor rendían en sus estudios.»

Es más difícil empatizar con aquellos que parecen tener más poder, status o recursos.

Si trabajamos en una institución estructurada jerárquicamente, tendemos a percibir órdenes y críticas en los comentarios de quienes ocupan puestos superiores en la escala jerárquica. Aunque podemos conectarnos con facilidad de manera empática con los compañeros de trabajo que están en nuestro mismo nivel y

con aquellos que ocupan puestos por debajo del nuestro, cuando nos encontramos ante quienes identificamos como nuestros «superiores», tendemos a ponernos a la defensiva o a disculparnos en lugar de establecer una relación empática con ellos. Por eso me sentí tan satisfecho cuando aquellos profesores habían sabido adoptar una actitud empática tanto con el decano como con sus alumnos.

La empatía y la capacidad de ser vulnerables

Como se espera de nosotros que manifestemos nuestros sentimientos y necesidades más profundos, a veces puede representar un desafío expresarnos en términos de la CNV. Se vuelve más fácil, sin embargo, si lo hacemos después de habernos conectado empáticamente con los demás, porque entonces habremos establecido contacto con su lado humano y tomado conciencia de las cualidades que compartimos. Cuanto más nos conectemos con los sentimientos y necesidades que hay detrás de las palabras de los demás, menos temeremos abrirnos. Por lo general, las situaciones en las que nos sentimos más reacios a revelar nuestra vulnerabilidad son aquellas en las que nos empeñamos en mostrar que somos «duros» por miedo a perder autoridad o el control de la situación.

Cuanto más empaticemos con el otro, tanto más seguros nos sentiremos.

En una ocasión mostré mi faceta vulnerable a los integrantes de una pandilla callejera de Cleveland al reconocer ante ellos que me sentía herido y que quería que me trataran con más respeto. «¡Fíjense, se siente herido! ¡Pobrecito!», observó uno de pronto. Al oír sus palabras, todos sus amigos se rieron a carcajadas. Aquí, una vez más, yo podía interpretar que se estaban aprovechando de mi vulnerabilidad (Opción 2: «Echar la culpa a los demás»), o bien adoptar una actitud empática hacia los sentimientos y necesidades que se encontraban detrás de su conducta (Opción 4).

Sin embargo, si imagino que me están humillando y que se están aprovechando de mí, tal vez me sienta demasiado herido, furioso o asustado como para poder conectarme empáticamente con mi interlocutor. En estas circunstancias convendrá que opte por retirarme físicamente y ofrecerme empatía a mí mismo o solicitarla de una fuente fiable. Después de haber descubierto las necesidades que se desencadenaron tan intensamente en mi interior y de haber recibido la empatía que requieren, me encontraré en condiciones de volver al sitio del que me fui y establecer la empatía necesaria con mi interlocutor. En situaciones dolorosas, recomiendo que nos procuremos primero la empatía indispensable para trascender los pensamientos que invaden nuestra mente y así poder reconocer nuestras necesidades más profundas.

Cuando escuché con más atención la observación de aquel chico de la pandilla («¡Fíjense, se siente herido! ¡Pobrecito!») y la risa con la que los demás festejaron estas palabras, comprendí que tanto él como sus amigos se sentían molestos y no estaban dispuestos a permitir que los hiciera sentirse culpables ni que los manipulara. Seguramente su actitud respondía a experiencias pasadas en las que otras personas les habían dicho cosas como: «¡Esto me hiere!», para indicarles su desaprobación. Como no llegué a preguntárselo, no sé si mi suposición era o no acertada, pero el simple hecho de centrar la atención en aquel detalle me libró de tomarme sus palabras de una manera personal y enojarme. En lugar de formular un juicio sobre aquellos chicos por haberme puesto en ridículo o por faltarme el respeto, me concentré en el dolor y en las necesidades que se ocultaban detrás de su comportamiento. De pronto uno de los muchachos me dijo:

—Oiga, todo esto no son más que estupideces. Supongamos que se presentan aquí los chicos de otra pandilla y que ellos tienen armas y usted no. ¿Se quedará de brazos cruzados y comenzará con discursos? ¡Qué estupidez!

Todos se echaron a reír de nuevo y yo volví a dirigir mi atención hacia sus sentimientos y necesidades:

—Parece que están hartos de que les anden dando lecciones sobre temas que no tienen nada que ver con su situación, ¿no?

—¡Claro! Si usted viviera en este barrio, sabría que todo lo que dice no son más que estupideces.

—Quieres decir que para que tú puedas confiar en lo que te dice una persona, y esperar que te enseñe algo, tiene que conocer tu barrio, ¿es así?

—¡Claro! Algunos de estos tipos te revientan a balazos sin darte tiempo a decir dos palabras seguidas.

—¿Esto quiere decir que para confiar en que alguien te enseñe algo tiene que ser una persona que conozca todos los peligros que hay por aquí?

"Decimos mucho" cuando escuchamos los sentimientos y las necesidades del otro.

Continué escuchándolos de esta manera, a veces expresando verbalmente lo que escuchaba y otras sin decir nada. Seguimos así por espacio de unos tres cuartos de hora hasta que de pronto percibí que se había producido un cambio: se habían dado cuenta de que los entendía. Un asesor del programa también apreció el cambio y preguntó en voz alta a los chicos:

—¿Qué piensan de este hombre?

Y el que había llevado la voz cantante y me había hecho pasar las de Caín respondió:

—Que, de todos los que vinieron por aquí, es la persona que mejor nos ha hablado.

El asesor, asombrado, se volvió hacia mí y susurró: «¡Pero no dijiste nada!». En realidad, les había dicho mucho al demostrarles que, al margen de lo que me dijeran, no había nada que no pudiera traducirse en sentimientos y necesidades comunes a todos los seres humanos del universo.

Usar la empatía para neutralizar el peligro

La capacidad de brindar empatía a las personas que se encuentran en situaciones estresantes puede neutralizar la violencia potencial.

Una maestra de una escuela de la zona céntrica más empobrecida de St. Louis relató una experiencia personal. Una vez se quedó en el aula después de clase para ayudar a un alumno en sus deberes a pesar de que le habían advertido de que, por su propia seguridad, se fuera de la escuela apenas terminaran las clases. Un joven a quien no conocía entró en el aula, y entre él y la maestra se produjo el siguiente diálogo:

Joven:	Quítate la ropa.
Maestra	*(observando que el muchacho estaba temblando):* Veo que tienes mucho miedo.
Joven:	¿No me oíste? ¡Vamos, quítate la ropa de una vez!
Maestra:	Me parece que estás muy enojado, y por eso quieres que haga lo que me dices.
Joven:	Ni más ni menos, o sea que, obedece o lo pasarás mal.
Maestra:	Dime si hay otra manera de satisfacer tus necesidades sin que me lastimes.
Joven:	¡Te dije que te desnudes!
Maestra:	Puedo oír cuánto lo deseas, y quiero que sepas lo asustada que me siento. No sabes cómo te agradecería que no me hicieras daño.
Joven:	¡Dame la billetera!

La maestra, aliviada al ver que el chico no iba a violarla, le entregó la billetera. Al describir el incidente más tarde, la maestra manifestó que, cada vez que con sus palabras había mostrado su empatía al muchacho, había podido comprobar que su intención de violarla se iba debilitando.

Un oficial de policía que asistió a un taller de seguimiento de CNV me dijo en cierta ocasión:

> *«Quiero agradecerle por habernos hecho practicar la empatía con personas que están furiosas. Pocos días después de haber participa-*

do en su taller, tuve que ir a detener a alguien en un proyecto de viviendas públicas. Cuando salí a la calle con el hombre, me encontré con un grupo de unos sesenta vecinos furiosos que tenían rodeado mi auto y me gritaron: "¡Suéltalo ya! ¡Si no hizo nada! ¡Ustedes los policías son todos racistas!". A pesar de que tenía mis dudas con respecto a que la empatía pudiera surtir efecto en un caso como aquél, no me quedaban muchas opciones. Entonces decidí reflejar los sentimientos que me llegaban y les dije: "¿No confían en las razones que yo tenga para detener a este hombre? ¿Piensan que es una cuestión de racismo?". Después de dedicar varios minutos a reflejar sus sentimientos, el grupo fue mostrándose menos hostil, y al final se apartaron todos y me dejaron un espacio libre por el que pude llegar hasta mi auto.»

Finalmente quiero contar cómo una joven usó la empatía para evitar la violencia una vez que hacía un turno de noche en un centro de rehabilitación de drogadictos de Toronto. La joven narró su experiencia en el segundo taller de CNV al que asistía. Pocas semanas después de que la muchacha hubiera asistido al primer taller, a eso de las once de la noche entró en el centro donde trabajaba un hombre que evidentemente estaba bajo los efectos de la droga, y le pidió una habitación. La joven le dijo que aquella noche todas las habitaciones estaban ocupadas. Ya iba a facilitarle la dirección de otro centro de rehabilitación cuando, de un empujón, él la tiró al piso.

—Inmediatamente después se sentó en mi pecho y, acercándome una navaja al cuello, me gritó: «¡No me mientas, zorra! ¡Sé que hay habitaciones!».

Ella, entonces, se dispuso a aplicar lo que había aprendido en el taller y decidió prestar atención a los sentimientos y necesidades del hombre.

—¿Cómo? ¿Te acordaste de hacer eso en esas condiciones? —le pregunté, impresionado por sus palabras.

—¿Qué otra cosa podía hacer? ¡La desesperación a veces nos convierte en excelentes comunicadores! Mira, Marshall, lo que más me ayudó fue algo que nos habías dicho medio en broma en el taller. La verdad es que estoy convencida de que fue eso lo que me salvó la vida.

—¿Qué fue?

—¿Recuerdas que nos dijiste que nunca tenemos que decir «pero» cuando uno habla con una persona que está furiosa? Bueno, estaba por contestarle: «¡Pero no tengo ninguna habitación libre!», cuando me acordé de lo que nos habías dicho. Lo tenía presente porque la semana anterior, mientras discutía con mi madre, ella me dijo: «¡Cada vez que dices *pero* a todo lo que te digo te mataría!». Imagínate,

si mi propia madre se sentía tan enojada que tenía ganas de matarme por oírme decir esa palabra, ¿qué no sería capaz de hacer aquel hombre conmigo? Si yo le hubiera dicho: «¡Pero no tengo ninguna habitación libre!», estoy segura de que me habría degollado.

Empaticemos en lugar de decir "pero" frente a alguien que está enojado.

Entonces, en lugar de decirle eso, hice una profunda inspiración y le dije: «Me parece que estás furioso y que quieres conseguir una habitación». A lo que él me gritó: «Puedo ser un drogadicto, pero me merezco un poco de respeto. Estoy harto de que nadie me respete. ¡Ni mis padres me respetan! ¡Exijo respeto!». Centrándome entonces en sus sentimientos y necesidades, le dije: «¿Estás harto de que no te tengan el respeto que tú quieres?»

—¿Cuánto tiempo más duró la conversación? —le pregunté.

—Alrededor de media hora —respondió la joven.

—¡Debe haber sido espantoso!

—Después de las primeras frases dejó de serlo, porque vi con toda claridad algo que había aprendido en el taller. Cada vez que me centraba en sus sentimientos y necesidades, hasta yo dejaba de verlo como un monstruo. Tal como nos dijiste, pude darme cuenta de que hay personas que a primera vista parecen monstruos, pero en realidad son seres humanos cuyo lenguaje y comportamiento nos impiden ver su humanidad. Cuanto más centraba la atención en sus sentimientos y necesidades, más lo veía como a una persona desesperada con necesidades insatisfechas. Confié entonces en que, si conseguía mantener centrada la atención en este aspecto, no me haría daño. Tan pronto como el hombre recibió la empatía que necesitaba, se apartó de mí, guardó la navaja y lo ayudé a encontrar una habitación en otro centro.

Cuando intentamos escuchar sus sentimientos y necesidades, ya no percibimos al otro como un monstruo.

Encantado de que hubiera aprendido a responder empáticamente en una situación tan extrema como la que había vivido, le dije:

—No entiendo a qué vienes aquí. Me parece que dominas la CNV e incluso estás en condiciones de enseñar a otros lo que aprendiste.

Puede resultar difícil empatizar con alguien muy cercano.

—Ahora necesito que me ayudes a resolver una situación muy complicada —me respondió.

—Casi me asusta saber de qué se trata. ¿Puede haber algo peor que lo que contaste?

—Ahora necesito que me ayudes con mi madre. Pese a que comprendo muy bien este asunto del «pero», ¿sabes qué me pasó? Al día siguiente del incidente, mientras cenaba con mi madre, le conté lo que me había sucedido y ella me dijo: «Si sigues con ese empleo, a tu padre y a mí nos va a dar un infarto. ¡Búscate otro trabajo!». ¿Adivina qué le contesté? «¡*Pero*, mamá, se trata de mi vida!»

¡Yo no habría podido encontrar un ejemplo más convincente de lo difícil que puede ser responder de manera empática a un miembro de la propia familia!

La empatía ante un ¡No!

Si empatizamos con el "no" de alguien, nos protegemos de tomarlo como si fuera algo personal.

Como tendemos a interpretar como un rechazo el hecho de que alguien nos diga «no» o «no quiero» cuando le pedimos algo, es importante que cuando esto nos sucede podamos practicar la empatía. Si nos tomamos la negativa personalmente, es posible que nos sintamos heridos sin comprender lo que le está pasando a la otra persona. Cuando encendemos la luz de nuestra conciencia para que ilumine los sentimientos y necesidades que hay detrás del «no» de una persona, entendemos qué necesidad es la que le impide responder de la manera que querríamos.

En el receso de un taller, pregunté a una de las participantes si quería venir con el grupo a tomar un helado. «¡No!», fue su brusca respuesta. Por su tono de voz, interpreté su contestación como un rechazo, hasta que me recordé a mí mismo la intención de sintonizar con los sentimientos y necesidades que ella estaría expresando a través de aquel «no».

—Percibo que estás enojada. ¿Es así? —le pregunté. Y ella me respondió:

—No, lo que pasa es que no quiero que me corrijan cada vez que abro la boca.

En aquel momento me di cuenta de que, más que estar enojada, lo que le pasaba a aquella mujer era que tenía miedo. Pude comprobarlo preguntándole:

—¿Así que tienes miedo y quieres evitar una situación en la que te critiquen por tu manera de comunicarte?

—Sí, me imagino en la heladería mientras tú me observas y te fijas en todo lo que digo.

Comprendí entonces que la forma en la que yo había estado haciendo comentarios a los participantes del taller sobre sus modos de comunicarse le había resultaba atemorizante. Al recibir su mensaje con empatía, logré sacar el aguijón que su "no" había significado para mí, y oír su deseo de evitar que le hiciera comentarios similares en público. Le aseguré que no evaluaría su estilo de comunicación en público, y luego hablé con ella para entender de qué modo se sentiría segura. Y sí, se sumó al grupo y fuimos juntos a tomar un helado.

La empatía para reanimar una conversación sin vida

Todos nos hemos encontrado alguna vez en medio de una conversación poco interesante, sin vida. Quizás estamos en un evento social en el que escuchamos una serie de cosas que no nos hacen sentirnos conectados con quien las dice. O estamos escuchando a alguien que habla en "blabla-iano",* una palabra inventada por mi amiga Nelly Bryson para quien despierta en sus oyentes el temor de que se desarrolle una conversación interminable. Las conversaciones agotan su vitalidad cuando nos desconectamos de los sentimientos y necesidades que generan las palabras de la persona que habla y de las peticiones asociadas a dichas necesidades. Es la situación que suele producirse cuando la gente habla sin tener plena conciencia de lo que siente, necesita o pide. En lugar de participar en un intercambio de energía vital con otros seres humanos, tenemos la sensación de habernos convertido en papeleras adentro de las cuales van a parar las palabras.

¿Cómo y cuándo debemos interrumpir una conversación que ha llegado a un punto muerto a fin de infundirle vida? Yo diría que el momento más oportuno para interrumpirla es cuando oímos una palabra más de las que queremos oír. Cuanto más tiempo esperemos, más nos costará mostrarnos civilizados cuando intervengamos. Nuestra intención al interrumpir no es reclamar un espacio para nuestra expresión, sino ayudar a la persona que habla a conectarse con la energía vital que se esconde detrás de lo que dice.

Lo conseguimos al intentar establecer contacto con lo que probablemente sean sus sentimientos y necesidades. Si, por ejemplo, nuestra tía nos repite por enésima vez la historia de cuando su marido la abandonó hace veinte años dejándola con dos hijos pequeños, podemos interrumpirla y decirle: «Parece, tía, que lo que te pasó sigue haciéndote daño y que te gustaría haber sido tratada más justamente». La gente no se da cuenta de que necesita empatía, y tampoco entiende que es más probable que la reciba al expresar sus sentimientos y necesidades actuales que contando injusticias y penas del pasado.

Para reavivar una conversación: interrumpamos con empatía.

Otra manera de animar una conversación consiste en expresar abiertamente nuestro deseo de una mayor conexión y pedir la información que nos pueda ayudar a establecerla. Una vez que estaba en una fiesta, en medio de una avalancha de palabras que para mí no tenían ningún sentido, me dirigí a las nueve personas que formaban el grupo en el que me encontraba y les dije: «Perdónenme. Me estoy poniendo impaciente porque me gustaría tener una mayor conexión con todos ustedes, y nuestra conversación no está creando el tipo de conexión que yo

* "Babble-on-ian" en el original en inglés (N. de la T.)

deseo. Me gustaría saber si la conversación que tuvimos hasta este momento respondió a sus necesidades, y si es así, cuáles son esas necesidades».

Lo que aburre a los que escuchan, aburre también al que lo dice.

Las nueve personas me miraron con asombro, como si acabara de soltar una rata en la habitación. Por suerte me acordé de que podía sintonizar con sus sentimientos y necesidades a pesar del silencio. «¿Les molesta que les haya interrumpido porque querían seguir con la conversación?», pregunté.

Tras otro silencio, uno de los presentes me respondió: «No, no me molestó en absoluto. Me quedé callado porque estaba pensando en lo que acabas de decir. La conversación no me interesaba; en realidad, me resultaba totalmente aburrida».

Esa vez me sorprendió la respuesta viniendo de quien venía, porque aquel hombre era precisamente uno de los que más había participado en la conversación. Desde que descubrí que las conversaciones que no tienen interés para el que escucha tampoco lo tienen para el que habla ya no me sorprende.

El que habla prefiere ser interrumpido, y no que los otros simulen escuchar.

Tal vez se pregunten de dónde sacamos la valentía para interrumpir en medio de una frase a una persona cuando habla. Una vez hice una encuesta informal en la que formulé la pregunta siguiente: «Si usted habla más de la cuenta, ¿qué prefiere? ¿Quiere que su interlocutor finja que le escucha o prefiere que lo interrumpa?». Todas las personas, salvo una, manifestaron que preferían que las interrumpiesen. Sus respuestas me convencieron de que es mejor interrumpir a la persona que habla que fingir que uno la escucha. Cuando hablamos, todos pretendemos enriquecer a los demás a través de nuestras palabras, no ser unos pesados.

La empatía con el silencio

Empaticemos con el silencio de alguien intentando conectarnos con los sentimientos y necesidades que esconde.

Uno de los mensajes con los que resulta más difícil empatizar para muchos de nosotros es el silencio. Esto sucede especialmente cuando hemos expresado nuestra vulnerabilidad y queremos saber cómo reaccionan los demás ante nuestras palabras. En tales ocasiones es fácil proyectar nuestros peores temores en la falta de respuesta y olvidarnos de conectarnos con los sentimientos y necesidades que los demás expresan a través del silencio.

Una vez que estaba trabajando con el personal de una empresa, me dejé llevar por la emoción del tema que trataba en aquel momento y, sin poder contenerme, me puse a llorar. Cuando levanté los ojos, me resultó difícil recibir la respuesta del director de la

empresa: un silencio absoluto. Además, desvió la mirada, un gesto que interpreté como si lo que estaba viendo en aquel momento le disgustara profundamente. Afortunadamente, recordé prestar atención a lo que le estaría pasando en ese momento, y le dije: «Veo por su reacción que se siente disgustado por mi llanto y que seguramente preferiría contar con otra persona que supiera dominar mejor sus sentimientos para asesorar a su personal.»

Si me hubiera respondido con un «sí», yo habría aceptado que teníamos valores diferentes en lo concerniente a la expresión de las emociones, sin pensar que yo estaba equivocado al manifestar las mías como lo había hecho. Sin embargo, en lugar de responderme con un «sí», el director contestó: «No, en absoluto. Lo que estaba pensando es en lo mucho que le gustaría a mi mujer que yo llorase». Entonces confesó que su mujer, quien había iniciado los trámites de divorcio, se quejaba de que vivir con él era como vivir con una roca.

Mientras trabajaba como psicoterapeuta, una vez me puse en contacto con los padres de una joven de veinte años sometida a tratamiento psiquiátrico quien, por espacio de varios meses, había pasado por medicación, hospitalización y electrochoques. Cuando sus padres se pusieron en contacto conmigo, llevaba tres meses sin decir una palabra. Además había que ayudarla a moverse, como pude comprobar cuando la trajeron a mi consultorio ya que, de lo contrario, ella permanecía inmóvil.

En mi consultorio, se acurrucó en la silla, temblorosa y con la vista clavada en el piso. Tratando de conectarme empáticamente con los sentimientos y necesidades que expresaba a través del lenguaje no verbal, le dije: «Percibo que estás asustada y que querrías asegurarte de que no corres ningún peligro si hablas. ¿Es así?».

Como ella no reaccionaba, le manifesté mis sentimientos diciéndole: «Estoy muy preocupado por ti. Me gustaría que me dijeras si puedo hacer o decir algo para que te sientas más segura». Tampoco hubo respuesta. Por espacio de casi tres cuartos de hora seguí reflejando sus sentimientos y necesidades o expresándole los míos. No hubo respuesta, ni siquiera el más mínimo reconocimiento de mis intentos de establecer contacto con ella. Finalmente le dije que estaba cansado y que me gustaría que volviera al día siguiente.

Los días siguientes fueron como el primero. Yo seguía con la atención centrada en sus sentimientos y necesidades, a veces reflejando verbalmente lo que comprendía, y a veces reflejándolo en silencio. De vez en cuando le manifestaba lo que yo sentía. Pero ella continuaba sentada en la silla sin dejar de temblar y sin decir una palabra.

El cuarto día, viendo que seguía sin responder, me acerqué a la chica y le tomé la mano. Sin saber con certeza si conseguía transmitirle mi inquietud con las palabras, no por ello abandoné la esperanza de que el contacto físico fuera más

efectivo. En respuesta al primer contacto se le tensaron los músculos y se acurrucó todavía más en la silla. Ya estaba a punto de soltarle la mano cuando noté una leve distensión, por lo que se la retuve. Unos momentos después, observé que se iba relajando. Seguí unos minutos reteniéndole la mano mientras le hablaba como lo había hecho los otros días. Ella seguía sin decir nada.

Al día siguiente pareció todavía más tensa, pero se produjo una diferencia: extendió el puño cerrado hacia mí mientras miraba hacia otro lado. Fue un gesto que en un primer momento me dejó perplejo, hasta que me di cuenta de que tenía algo en la mano y quería dármelo. Tomando con la mano su puño cerrado, fui abriéndole uno por uno los dedos que mantenía apretados con fuerza. Dentro del puño tenía un papel arrugado en el que había escrito el mensaje siguiente: «Por favor, ayúdeme a decir lo que llevo dentro».

Me quedé maravillado ante esta señal de su deseo de comunicarse. Pasé otra hora tratando de animarla, hasta que finalmente, hablando con voz lenta y temerosa, articuló la primera oración. En cuanto le reflejé lo que yo había oído, vi que se sentía aliviada y después continuó hablando, muy despacio y con temor. Un año después me envió una copia de los siguientes párrafos de su diario:

> *«Salí del hospital después de un tratamiento de electrochoques y de fuertes medicamentos. Fue más o menos en abril. Los tres meses anteriores están totalmente en blanco en mi mente, como lo están los tres años y medio antes de abril.*
> *Me dijeron que cuando salí del hospital estuve un tiempo en casa sin comer ni hablar, y que lo único que quería era quedarme en la cama. Entonces me derivaron al doctor Rosenberg para una consulta. No recuerdo muy bien los dos o tres meses siguientes, salvo que me llevaban al consultorio del doctor Rosenberg y que yo hablaba con él. Después de la primera visita comencé a «despertar». Ya había empezado a decirle cosas que me preocupaban, cosas que jamás hubiera soñado poder decirle a nadie. Recuerdo lo mucho que aquello significaba para mí. Me costaba tanto hablar. Pero el doctor Rosenberg se interesó mucho por mí y me lo demostró, y me dieron ganas de hablar con él. Desde entonces siempre me alegró haber sido capaz de abrirme un poco. Recuerdo que contaba los días, hasta las horas, que me faltaban para la visita siguiente.*
> *También aprendí que enfrentarse con la realidad no es tan malo como puede parecer. Cada vez voy entendiendo con más claridad que hay cosas que necesito sacar y hacer por mi cuenta.*
> *Me da mucho miedo. Y me cuesta mucho. Me desanima ver que a*

pesar de mis esfuerzos continúo fracasando. Pero lo que tiene de bueno la realidad es que también incluye cosas que son maravillosas.
El año pasado aprendí que es formidable compartir lo que me pasa con otras personas. Creo que sólo es una parte de lo que aprendí. Es muy emocionante hablar con alguien y que te escuche, y que a veces hasta te entienda.»

Sigue maravillándome el poder sanador de la empatía. Muchas veces fui testigo del triunfo que supone para una persona trascender los efectos paralizantes del dolor psicológico cuando consigue establecer suficiente contacto con alguien que sabe escucharlos con empatía. Para escuchar, no nos hacen falta conocimientos de dinámica psicológica ni una formación en psicoterapia; lo esencial es poder estar presentes ante lo que realmente le ocurre por dentro a una persona, ante los particulares sentimientos y necesidades que está viviendo en ese mismo momento.

La empatía radica en nuestra capacidad de estar presentes.

Resumen

Nuestra capacidad de ofrecer empatía nos puede permitir ser vulnerables, neutralizar la violencia potencial, escuchar la palabra «no» sin tomarla como un rechazo personal, reanimar una conversación sin vida y hasta captar los sentimientos y necesidades expresados con el silencio. Las personas logran, una y otra vez, superar los efectos paralizantes del dolor psicológico cuando establecen suficiente contacto con alguien que puede escucharlos con empatía.

9
LA CONEXIÓN CON UNO MISMO A TRAVÉS DE LA COMPASIÓN

Seamos el cambio que buscamos en el mundo.
MAHATMA GANDHI

El uso más importante de la CNV tal vez sea para el desarrollo de la autocompasión.

Hemos visto cómo la CNV contribuye a las relaciones con los amigos y con la familia, así como en el trabajo y en el ámbito político. Su aplicación más crucial, sin embargo, tal vez radique en la manera en que nos tratamos a nosotros mismos. Si somos interiormente violentos para con nosotros mismos, es difícil que seamos realmente compasivos con los demás.

Recordemos lo especiales que somos

En la obra de teatro de Herb Gardner titulada *A Thousand Clowns* (Mil payasos) el protagonista se niega a entregar a su sobrino de doce años a las autoridades de protección al menor y declara: «Quiero que llegue a saber exactamente lo especial que él es, pues de otro modo no advertirá cuando esto empiece a desvanecerse. Quiero que se mantenga despierto y que... vea... todas las fabulosas posibilidades. Quiero que sepa que vale la pena sacudir al mundo si se presenta la ocasión. Y quiero que descubra la importante, sutil y escurridiza razón por la que nació ser humano y no silla.»

Me preocupa profundamente que muchos hayamos perdido la conciencia de ser esa «cosa especial» que somos; olvidamos la «importante, sutil y escurridiza razón» que el tío deseaba tan apasionadamente que su sobrino conociera. Cuando los conceptos negativos que tenemos de nosotros mismos nos impiden ver nuestra propia belleza, perdemos conexión con la energía divina que es la fuente de nuestro ser. Condicionados a vernos como objetos (objetos llenos de deficiencias), ¿es sorprendente acaso que muchos terminemos relacionándonos violentamente con nosotros mismos?

Un área importante en donde esta violencia puede ser reemplazada por la compasión es nuestra permanente evaluación de nosotros mismos. Como deseamos que cualquier cosa que hagamos conduzca al enriquecimiento de la vida, es

fundamental saber evaluar los hechos y las condiciones con las que nos encontramos de maneras que nos ayuden a aprender y a elegir sobre la marcha opciones que nos sean útiles. Lamentablemente, nos han enseñado a evaluarnos de una manera que a menudo contribuye más a fomentar el rencor hacia nosotros mismos que a aprender.

Nuestra evaluación de nosotros mismos cuando distamos de ser perfectos

En una actividad rutinaria de taller les pido a los participantes que recuerden alguna ocasión reciente en la que hicieron algo que preferirían no haber hecho. Luego analizamos lo que se dijeron inmediatamente después de haber cometido lo que en el lenguaje común y corriente llamamos «una equivocación» o «un error». Algunas de las frases típicas son: «¡Qué tonto que fui!», «¿Cómo pude hacer una cosa tan estúpida?», «¿En qué estaba pensando?», «¡Siempre la embarro!», «¡Qué egoísta que fui!»

Usamos la CNV para autoevaluarnos de maneras que promuevan el crecimiento y no el rencor hacia uno mismo.

A estas personas les enseñaron a autojuzgarse de una manera que implica que lo que hicieron estaba mal o era una equivocación; la forma en la que se reprochan a sí mismos lleva implícito que merecen sufrir por lo que hicieron. Resulta trágico que, ante equivocaciones que cometemos, tantos de nosotros nos quedemos enredados en un sentimiento de odio hacia nosotros mismos en lugar de beneficiarnos de equivocaciones que nos revelan nuestras limitaciones y nos guían hacia el crecimiento personal.

Aun cuando a veces «aprendemos la lección» de los errores por los que nos juzgamos tan duramente, me preocupa la naturaleza de la energía que está detrás de este tipo de cambio y de aprendizaje. Preferiría que el cambio estuviera estimulado por un claro deseo de enriquecer nuestra propia vida o la de los demás y no por energías destructivas tales como la vergüenza o la culpa.

Si la manera en que nos autoevaluamos nos lleva a sentir vergüenza y, en consecuencia, cambiamos nuestra conducta, permitimos que nuestro crecimiento y aprendizaje estén guiados por el odio que abrigamos contra nosotros mismos. La vergüenza es una forma de odio hacia la propia persona, y las cosas que se hacen como reacción ante la vergüenza no son actos libres ni alegres. Aunque nuestra intención sea comportarnos con más amabilidad y sensibilidad, si los demás perciben que detrás de nuestras acciones hay vergüenza o culpa, es menos probable que aprecien lo que hacemos que si nos sentimos motivados puramente por el deseo humano de contribuir a la vida.

En nuestro idioma hay una expresión que tiene una enorme capacidad de generar vergüenza y culpa. Es una expresión violenta que solemos usar para autoevaluarnos y que está tan profundamente arraigada en nuestra conciencia que a muchos nos parecería casi imposible prescindir de ella. Se trata de la expresión «debería», como por ejemplo «no debería haber hecho eso» o «debería haberlo imaginado». Cuando la usamos con nosotros mismos, la mayoría de las veces nos resistimos a aprender, puesto que la expresión implica que no hay otra opción. Cuando los seres humanos escuchamos una exigencia, sea del tipo que fuere, solemos resistirla porque amenaza nuestra autonomía, nuestra profunda necesidad de elegir. Tenemos esta reacción frente a la tiranía, incluso frente a la tiranía interna bajo la forma de un «debería».

Evite utilizar el «debería» con usted mismo.

En la siguiente autoevaluación está presente una expresión similar de exigencia interna: «Lo que estoy haciendo es espantoso. ¡Tengo que dejar de hacerlo!» Tómese un momento y piense en toda la gente a la que ha oído decir: «Tengo que dejar de fumar» o bien «Tengo que procurar hacer más ejercicio». No paran de decirse lo que «deben» hacer pero siguen resistiéndose a hacerlo porque el destino del ser humano no es la esclavitud. No estamos destinados a sucumbir a los dictados del «debería» o del «tengo que», vengan de afuera o de adentro de uno mismo. Y si cedemos y nos sometemos a estas exigencias, nuestros actos surgen de una energía que está desprovista de esa alegría que surge cuando contribuimos a la vida.

Traducción de los juicios sobre uno mismo y de exigencias internas

Cuando de manera sistemática nos comunicamos con nosotros mismos a través de juicios internos, acusaciones y exigencias, no es sorprendente que el concepto que nos formemos de nuestra propia persona tienda a ser el de vernos y sentirnos «más sillas que seres humanos». Una premisa básica de la CNV es que siempre que damos a entender que alguien se equivoca u obra mal, lo que decimos en realidad es que dicha persona actúa de una forma que no está en armonía con nuestras necesidades. Si resulta que la persona que juzgamos somos nosotros mismos, lo que decimos es: «No me estoy comportando de una manera que está en armonía con mis propias necesidades». Estoy convencido de que si aprendemos a evaluarnos usando como parámetros si nuestras necesidades están o no satisfechas y hasta qué punto lo están, es mucho más probable que podamos aprender a partir de dicha evaluación.

Los juicios sobre nosotros mismos, al igual que todos los juicios, son la trágica expresión de necesidades no satisfechas.

El desafío que se nos presenta, entonces, cuando hacemos algo que no enriquece nuestra vida, es el de evaluarnos a cada momento de una manera que nos inspire a cambiar:

1. la dirección hacia la cual nos gustaría dirigirnos y
2. a partir de la autocompasión y del respeto para con nosotros mismos y no del odio, la culpa o la vergüenza.

El duelo en la CNV

Después de toda una vida en la cual a través del sistema educativo y otras instituciones nos han inculcado los principios predominantes de esta sociedad y de cómo adaptarnos a ella, quizás sea demasiado tarde para que la mayoría de nosotros aprendamos a pensar puramente en términos de lo que necesitamos y valoramos momento a momento. Sin embargo, así como aprendimos a traducir los juicios cuando conversamos con los demás, también podemos entrenarnos para reconocer en qué momento nuestra «charla interna» está permeada de juicios para con nosotros mismos, e inmediatamente centrar la atención en las necesidades subyacentes.

Si, por ejemplo, vemos que reaccionamos reprochándonos algo que hicimos: «¡Bueno, otra vez lo arruinaste todo!», podemos detenernos rápidamente y preguntarnos: «¿Qué necesidad mía insatisfecha expresa este juicio moralista?» Cuando verdaderamente nos conectamos con la necesidad —y es posible que existan varios estratos de necesidades— sentiremos un notable cambio en nuestro cuerpo. En lugar de la vergüenza, culpa o depresión que probablemente sintamos cuando nos criticamos por haber «vuelto a arruinarlo todo», ahora experimentaremos diversos sentimientos. Ya se trate de tristeza, frustración, decepción, temor, congoja u otro sentimiento cualquiera, la naturaleza nos dotó de estos sentimientos con un propósito definido: sirven para movilizarnos y hacernos actuar en la consecución y satisfacción de lo que necesitamos o valoramos. Su impacto en nuestro espíritu y en nuestro cuerpo es sustancialmente diferente al de la desconexión provocada en nosotros por la culpa, la vergüenza y la depresión.

El duelo en la CNV: conexión con los sentimientos y necesidades no satisfechas estimulados por acciones pasadas que ahora lamentamos.

En la CNV, el duelo consiste en el proceso de conectarnos plenamente con las necesidades no satisfechas y los sentimientos que se generan cuando reconocemos que distamos de ser perfectos. Es una experiencia de arrepentimiento, pero un arrepentimiento que nos ayuda a aprender de lo que hicimos sin echarnos la culpa ni odiarnos. Nos damos cuenta de que nues-

tra conducta procedió contra nuestras necesidades y valores y nos abrimos a sentimientos que surgen de esta toma de conciencia. Cuando nuestra conciencia está centrada en lo que necesitamos, nos orientamos naturalmente a pensar en posibilidades creativas relacionadas con la manera de satisfacer dichas necesidades. Por el contrario, los juicios moralistas que usamos cuando nos culpamos tienden a oscurecer tales posibilidades y a perpetuar un estado de autocastigo.

Perdonarnos

El paso siguiente en el proceso de duelo por lo que hicimos es perdonarnos. Al dirigir la atención a aquella parte de nuestro ser que optó por actuar de la manera que condujo a la situación actual, nos preguntamos: «Cuando me comporté de la forma que ahora lamento, ¿qué necesidad propia quería satisfacer?» Creo que las personas actúan siempre al servicio de necesidades y valores. Esto es cierto tanto si la acción satisface o no la necesidad, o si es una conducta que vamos a terminar celebrando o lamentando. Si nos escuchamos con empatía, lograremos conectarnos con la necesidad subyacente. El perdonarnos se produce cuando establecemos esta conexión empática. Entonces somos capaces de reconocer que la opción que elegimos fue un intento de servir a la vida, pese a que, como el proceso de duelo nos muestra, no logró satisfacer nuestras necesidades.

El perdón a nosotros mismos en la CNV: la conexión con la necesidad que tratábamos de cubrir cuando hicimos lo que ahora lamentamos haber hecho.

Un aspecto importante de la autocompasión consiste en sostener de una manera empática dos facetas nuestras: el ser que lamenta una acción pasada y el que llevó a cabo dicha acción. El proceso de duelo por el hecho ocurrido y de perdón a nosotros mismos nos libera para aprender y crecer. Al conectarnos momento a momento con nuestras necesidades, aumentamos nuestra capacidad creadora para actuar en armonía con ellas.

La lección del traje a lunares

Me gustaría ilustrar el proceso de duelo y de perdonarse a uno mismo a través de una anécdota personal. El día anterior a un importante taller me había comprado un traje gris de verano. Al finalizar el taller, al que asistieron muchos participantes, me abordó un enjambre de asistentes que querían mi autógrafo, mi dirección y otras informaciones. Como disponía de poco tiempo porque tenía otro compromiso, me apresuré a atender todo lo que me solicitaban, por lo que firmé y garabateé a toda prisa lo que me pedían en los muchos papeles que me tendían. Cuando ya me precipitaba hacia la puerta, me metí en el bolsillo del traje nuevo

la pluma sin el capuchón. Ya en la calle, tuve la terrible sorpresa de descubrir que, en lugar del elegante traje gris, lo que llevaba puesto era un traje a lunares.

Estuve veinte minutos tratándome con brutalidad: «¿Cómo puedes ser tan descuidado? ¡Qué estupidez acabo de cometer!» Acababa de arruinar mi traje nuevo. Si alguna vez necesité compasión y comprensión, jamás me fueron tan necesarias como entonces; sin embargo ahí estaba, tratándome de una manera que me hacía sentir peor que nunca.

Afortunadamente, no tardé más de veinte minutos en darme cuenta de lo que estaba haciendo. Me detuve, intenté descubrir qué necesidad mía había quedado insatisfecha cuando me guardé la pluma sin el capuchón y me pregunté: «¿Qué necesidad se esconde detrás del hecho de juzgarme "descuidado" y "estúpido"?»

Me di cuenta inmediatamente de que se trataba de cuidarme mejor: prestar más atención a mis propias necesidades mientras me precipitaba a atender las de los demás. Cuando reconocí esta parte de mi persona y me conecté con el profundo deseo de ser más consciente de mis propias necesidades y de procurar atenderlas, mis sentimientos experimentaron un cambio. Tan pronto como se disiparon la ira, la vergüenza y la culpa, en mi cuerpo se produjo una distensión. Hice un profundo duelo por haberme arruinado el traje y haberme guardado la pluma sin el capuchón al mismo tiempo que me abría a los sentimientos de tristeza que ahora surgían junto con el anhelo de cuidarme más.

Después desplacé mi atención a la necesidad que estaba satisfaciendo al deslizar la pluma sin el capuchón en el bolsillo. Reconocí lo mucho que valoraba la atención y consideración hacia las necesidades de los demás. Por supuesto que, al atender las necesidades de los demás, había desatendido las mías propias. Sin embargo, en lugar de culparme por ello, sentí que me invadía una oleada de compasión dirigida hacia mi persona al darme cuenta de que, incluso al meterme la pluma sin capuchón precipitadamente en el bolsillo, había obrado atendiendo a mi propia necesidad de responder a los demás con afecto y cuidado.

> ***Somos compasivos con nosotros mismos cuando somos capaces de vincularnos afectuosamente con todas las facetas de nuestra persona y reconocer las necesidades y valores expresados por cada una de ellas.***

Al ubicarme en el lugar de la compasión, tengo en cuenta ambas necesidades: por una parte, responder de un modo afectuoso y cuidadoso a las necesidades de los demás y, por otra, tener presentes y cuidar mis propias necesidades. Al tener conciencia de ambas necesidades, me encuentro con más recursos e imaginación para pensar en otras maneras en las que me comportaría ante situaciones similares que cuando pierdo esa conciencia en un mar de juicios contra mí mismo.

¡Haga lo que haga, que sea un juego!

Además del proceso de duelo y perdonarse a uno mismo, otro aspecto de la compasión dirigida hacia la propia persona en el cual hago hincapié es la energía que subyace a cualquier acción que emprendemos. Cuando aconsejo: «¡Haga lo que haga, que sea un juego!», hay quienes me toman por radical y hasta por loco. Sin embargo, creo firmemente que una forma importante de autocompasión es hacer elecciones motivadas solamente por nuestro deseo de contribuir a la vida y no por sentimientos de miedo, culpa, vergüenza, o por un sentido del deber u obligación. Cuando adquirimos conciencia de ese propósito enriquecedor de la vida que se encuentra por detrás de la acción que emprendemos, cuando la energía espiritual que nos motiva es simplemente conseguir que la vida sea maravillosa para los demás y para nosotros mismos, hasta el trabajo más duro adquiere el cariz de un juego. Y a la inversa, si una actividad que de otro modo sería placentera se hace por obligación, deber, miedo, culpa o vergüenza, pierde su faceta agradable y acaba provocando resistencia.

En el Capítulo 2 considerábamos la posibilidad de reemplazar el lenguaje que implica ausencia de opción por el lenguaje que presupone elección. Hace muchos años inicié una actividad que aumentó de manera significativa el espacio de alegría y felicidad en mi vida y redujo el campo ocupado por la depresión, la culpa y la vergüenza. La brindo aquí como una manera posible de profundizar en la autocompasión, de ayudarnos a vivir desde una gozosa actitud de juego gracias a conservar una clara conciencia de la necesidad enriquecedora de la vida que se encuentra por detrás de todo cuanto hacemos.

Queremos emprender una acción por el deseo de contribuir a la vida más que por miedo, culpa, vergüenza u obligación.

Traducción del «tener que» al «elegir»

Paso uno

¿Qué cosas hace usted en su vida que le resultan gratas, divertidas? Escriba una lista de todas aquellas cosas que, según usted, se ve obligado a hacer, de todas aquellas actividades que sin duda preferiría no hacer, pero que a pesar de todo hace porque le parece que no tiene más remedio.

Cuando repasé mi lista y comprobé lo larga que era, me di cuenta del motivo por el cual pasaba gran parte del tiempo sin disfrutar de la vida. Advertí que, a lo largo del día, había muchísimas cosas con respecto a las cuales me engañaba a mí mismo induciéndome a creer que las hacía por obligación.

La primera actividad de la lista era «redactar historias clínicas». Pese a que era

algo que odiaba, pasaba como mínimo una hora de tortura diaria redactándolas. La segunda era: «mi turno de llevar a mis hijos y a los de los vecinos a la escuela».

Paso dos

Una vez terminada la lista, reconozca de manera sincera que, si hace estas cosas, es porque eligió hacerlas, no porque tenga que hacerlas. Anteponga, pues, la palabra «elijo...» delante de cada una de las actividades enumeradas.

Recuerdo la resistencia que opuse a este paso. Y seguía insistiendo: «¡Yo no elijo redactar historias clínicas! Tengo que hacerlo. Soy psicólogo clínico y tengo que redactar estos informes».

Paso tres

Después de haber reconocido que usted mismo eligió llevar a cabo una determinada actividad, indague qué intención se oculta detrás de la elección completando la frase: «Elijo... porque quiero.....».

Lo primero que hice fue intentar darme cuenta de qué buscaba al redactar historias clínicas. Ya hacía varios meses que había llegado a la conclusión de que las historias no prestaban a mis clientes un servicio que justificara el tiempo que exigía redactarlas. Entonces, ¿por qué seguía dedicando tanta energía en escribirlas? Finalmente llegué a la conclusión de que si había optado por redactar aquellas historias era sólo por el dinero que me proporcionaban. En cuanto llegué a esa conclusión, nunca más volví a escribir una historia clínica. ¡Me faltan palabras para describir mi alegría al pensar que, a partir de aquel momento, hace treinta y cinco años, me ahorré muchísimas historias clínicas! Cuando me di cuenta de que mi principal motivación era el dinero, advertí inmediatamente que podía encontrar otros caminos para solucionar mis necesidades económicas y que estaba dispuesto a revolver tachos de basura para buscar comida antes que escribir una historia clínica más.

La actividad siguiente en mi lista de tareas tediosas era llevar a los niños a la escuela en mi automóvil. Pero al examinar la causa que justificaba aquella tarea, aprecié los beneficios que obtenían mis hijos al asistir a la escuela a la que iban. Podrían ir caminando a la escuela del barrio, pero la escuela a la que asistían funcionaba mucho más en armonía con mis valores educativos. Así pues, seguí llevándolos a la escuela, pero con una energía diferente. En lugar de quejarme: «¡Uy! ¡Qué rabia!, ¡hoy me toca llevar a los niños!», era consciente de mi propósito, que en ese caso era que mis hijos recibieran una calidad de educación que era muy valiosa para mí. Por supuesto, a veces debía recordarme dos o tres veces durante el trayecto cuál era la finalidad de lo que estaba haciendo.

Cultivar la conciencia de la energía que se encuentra detrás de nuestras acciones

> *Siempre que opte por algo, tome conciencia de la necesidad que satisface.*

Cuando usted analice la frase «Elijo... porque quiero...», tal vez descubra, como me ocurrió a mí con el transporte escolar de los niños, los valores importantes que se encuentran por detrás de las opciones que eligió. Estoy convencido de que cuando adquirimos claridad sobre la necesidad que satisfacemos con nuestras acciones, podemos vivirlas como un juego, aun cuando impliquen mucho trabajo, un desafío o una frustración.

Con respecto a algunas de las actividades enumeradas en su lista, sin embargo, tal vez descubra una o varias de las motivaciones siguientes:

1. Por dinero

El dinero es, en nuestra sociedad, una importante recompensa extrínseca. Las opciones motivadas por el deseo de recompensa son costosas: nos privan de la satisfacción proveniente de las acciones motivadas por la pura intención de contribuir a la satisfacción de una necesidad humana. El dinero, como lo definimos en la CNV, no es una «necesidad»; es una de las innumerables estrategias que podemos elegir para satisfacer una necesidad.

2. Por aprobación

Como ocurre con el dinero, la aprobación de los demás es una forma de recompensa extrínseca. Nuestra cultura nos ha enseñado a desear las recompensas con avidez. Fuimos educados en escuelas donde se utilizaban medios extrínsecos para incitarnos a estudiar y nos criamos en el seno de familias donde se nos premiaba si éramos niñitos o niñitas que nos portábamos bien, o se nos castigaba cuando las personas que nos criaban juzgaban que nuestro comportamiento era reprensible. Esto hace que como adultos nos engañemos creyendo que la vida consiste en hacer cosas por la recompensa; nos hemos vuelto adictos a una sonrisa, a una palmada en el hombro, y a los juicios verbales de la gente que nos dice que somos «buenas personas», «buenos padres», «buenos ciudadanos», «buenos trabajadores», «buenos amigos», etc. Hacemos cosas para caerle bien a la gente y evitamos las que podrían provocar desagrado en el otro o reportarnos un castigo.

Me parece trágico que nos esforcemos tanto en comprar amor, que creamos que debemos negarnos a nosotros mismos y actuar en función de los demás para recibir aprecio. En realidad, cuando actuamos simplemente en favor del enriquecimiento de la vida, descubriremos que los demás nos lo agradecen. Sin embargo,

su agradecimiento no es más que un mecanismo de retroalimentación que nos confirma que nuestros esfuerzos han tenido el efecto deseado. Reconocer que hemos elegido usar nuestro poder simplemente para servir a la vida y que lo logramos nos reporta la auténtica alegría de celebrarnos a nosotros mismos de una manera que la aprobación de los demás no conseguiría jamás.

3. Para escapar al castigo

Algunos pagamos impuestos principalmente para evitar el castigo. Entonces, es probable que nos dediquemos a ese rito anual con cierto resentimiento. Sin embargo, recuerdo que, en mi niñez, mi padre y mi abuelo se enfrentaban de manera muy diferente a este deber. Habían emigrado de Rusia a Estados Unidos y querían respaldar a un gobierno que, en su opinión, protegía a la gente como el zar jamás la había protegido. Al pensar en las muchas personas cuyo bienestar dependía de los impuestos, sentían verdadera satisfacción enviando el cheque al gobierno de Estados Unidos.

Seamos conscientes de las acciones motivadas por el deseo de conseguir dinero, la aprobación de los demás o bien por el miedo, la vergüenza o la culpa. Sepamos el precio que pagamos al hacerlas.

4. Para evitar la vergüenza

A veces optamos por hacer cosas simplemente para evitar la vergüenza. Sabemos que, si no las hacemos, seríamos objeto de severas autocríticas, escucharíamos nuestra propia voz diciéndonos que actuamos mal o de una forma estúpida. Si hacemos algo movidos tan sólo por el estímulo de evitar la vergüenza, acabaremos odiando lo que hacemos.

5. Para evitar el sentimiento de culpa

Hay otras circunstancias en las que podemos pensar: «Si no hago esto, los voy a decepcionar». Tenemos miedo de sentirnos culpables por el hecho de no satisfacer las expectativas que los demás tienen de nosotros. Existe una diferencia abismal entre hacer algo por el bien de los demás para evitar el sentimiento de culpa y hacerlo porque tenemos plena conciencia de nuestra propia necesidad de contribuir a la felicidad de otros seres humanos. El primero es un mundo donde impera la tristeza; el segundo es un mundo desbordante de alegría.

6. Porque es un deber

Cuando usamos un lenguaje que niega la elección voluntaria, por ejemplo pala-

bras tales como «debo», «tengo que», «es preciso que», «no puedo», «se supone que», etc., nuestros comportamientos se originan en una vaga sensación de culpa, deber u obligación. Creo que, de todas las maneras de actuar que adoptamos cuando nos desvinculamos de nuestras necesidades, ésta es la más peligrosa desde el punto de vista social y la más desafortunada desde el punto de vista personal.

En el Capítulo 2 vimos que el concepto de *«Amtssprache»* permitió que Adolf Eichmann y sus colegas enviaran a millares de personas a la muerte sin sentirse emocionalmente afectados ni personalmente responsables por ello. Siempre que utilizamos un lenguaje que niega la libre elección, trocamos la vida que llevamos dentro por una mentalidad de robot que nos desconecta de nuestro núcleo central.

Tal vez la más peligrosa de todas las conductas sea hacer las cosas «porque se supone que tenemos que hacerlas».

Tras examinar la lista de actividades que ha enumerado, tal vez usted decida hacer determinadas cosas con el mismo espíritu que adopté al renunciar a seguir redactando historias clínicas. Pese a que pueda parecer extremo, se trata de hacer las cosas simplemente desde una actitud de juego. Creo que en la medida en que nos comprometamos momento a momento en el regocijo de enriquecer la vida —motivados simplemente por el deseo de su enriquecimiento— en esa misma medida estamos siendo compasivos con nosotros mismos.

Resumen

La aplicación más crucial de la CNV tal vez radica en la manera en que nos tratamos a nosotros mismos. Cuando cometemos errores, podemos usar el proceso de duelo y perdón hacia nosotros mismos que la CNV propone, para que nos indique hacia dónde podemos crecer en lugar de quedarnos atrapados en una serie de juicios moralistas. Al evaluar nuestras conductas en términos de nuestras necesidades insatisfechas, el ímpetu para realizar un cambio no procede de la vergüenza, la culpa, la ira o la depresión, sino de un auténtico deseo de contribuir a nuestro bienestar y al de los demás.

Cultivamos también la autocompasión al elegir conscientemente en la vida diaria actuar sólo al servicio de nuestras propias necesidades y valores, y no por deber, por recompensas extrínsecas o para evitar los sentimientos de culpa, vergüenza o castigo. Si pasamos revista a las acciones insatisfactorias que actualmente nos obligarnos a realizar y si traducimos el «tener que» por el «elegir» descubriremos más alegría e integridad en nuestras vidas.

La humanidad
ha estado durmiendo,
-y sigue dormida-
arrullada por las
estrechas y limitadas
alegrías de sus
amores cerrados.

Theilhard de Chardin, Teólogo

10
LA EXPRESIÓN PLENA DE LA IRA

La ira nos brinda una oportunidad única de profundizar en la CNV. Como involucra de manera específica muchos aspectos de este proceso, la expresión de la ira resulta de utilidad para demostrar de manera clara la diferencia que existe entre la CNV y otras formas de comunicación.

Me gustaría sugerir que matar gente es demasiado superficial. Matar, pegar, culpar, lastimar a otra persona —física o mentalmente—, no son más que expresiones superficiales de lo que nos ocurre por dentro cuando sentimos enojo. Si estamos realmente furiosos, nos gustaría disponer de una manera más poderosa de expresarnos a plenitud.

Matar gente es demasiado superficial.

Comprender este punto trae alivio a muchas personas con las que trabajo, sometidas a opresión y discriminación, que aspiran a aumentar su poder para lograr que se opere un cambio en su vida. Estas personas se inquietan cuando oyen hablar de «comunicación compasiva» o de «comunicación no violenta», porque muchas veces se han visto obligadas a sofocar su ira, calmarse y aceptar las cosas tal como están. Se preocupan sobre aquellos enfoques teóricos que consideran que su ira es un rasgo negativo que les conviene erradicar. Sin embargo, el proceso que describo no nos incita a ignorar, sofocar ni reprimir la ira sino, por el contrario, a manifestarla de una manera plena y total.

Distinguir entre estímulo y causa

El primer paso para expresar de forma plena nuestra ira a través de la CNV consiste en desvincular a los demás de cualquier responsabilidad por ella. Debemos liberarnos de ideas tales como: «Él (o ella o ellos) hizo que me pusiera furioso cuando actuó así». Esta manera de pensar nos lleva a expresar nuestra ira superficialmente culpando o castigando a la otra persona. Ya vimos que la conduc-

ta de los demás puede ser un estímulo de nuestros sentimientos, no su causa. Nunca nos enojamos por lo que hizo otra persona. Podemos identificar su conducta como el estímulo, pero conviene diferenciar con claridad que una cosa es el estímulo, y otra muy distinta, la causa.

Nunca nos enojamos por lo que dicen o hacen los otros.

Querría ilustrar esta distinción contando un ejemplo sacado de mi trabajo en una cárcel sueca. Mi labor consistía en mostrarles a ciertos prisioneros que habían tenido una conducta violenta, que podían expresar plenamente su ira sin necesidad de matar, golpear ni violar a nadie. Durante un ejercicio en el que se les pedía que identificasen el estímulo de su ira, un preso escribió: «Hace tres semanas hice una petición a las autoridades de la cárcel y todavía no me contestaron». Esta afirmación es una clara observación de un estímulo al describir lo que habían hecho otras personas.

Le pedí entonces que estableciera cuál era la causa de su ira: «Cuando ocurrió esto, ¿por qué se enojó?».

Y él exclamó: «¡Acabo de decírselo! ¡Ni siquiera me contestaron!». Al poner a un mismo nivel el estímulo y la causa, se había engañado hasta el extremo de pensar que lo que lo había enfurecido era la conducta de los funcionarios de la cárcel. Es muy fácil caer en este hábito en una cultura que se sirve del sentimiento de culpa para controlar a las personas. En esta clase de culturas es importante que se nos induzca engañosamente a creer que está en nuestras manos *hacer* que los demás se sientan de una determinada manera.

Para motivar a través de la culpa mezcle el estímulo y la causa.

Cuando el sentimiento de culpabilidad se usa como una táctica de manipulación y coacción, resulta útil confundir el estímulo y la causa. Como dije antes, los niños que se acostumbran a escuchar frases como: «Papá y mamá se ponen muy tristes cuando traes malas notas», acaban creyendo que su conducta es la causa de la infelicidad de sus padres. Se observa la misma dinámica entre personas unidas por lazos de intimidad: «Me pone muy mal que no estés conmigo el día de mi cumpleaños». Nuestro idioma propicia el uso de esta táctica de provocar un sentimiento de culpabilidad. Solemos decir: «Haces que me irrite», «Heriste mis sentimientos con tu conducta», «Lo que hiciste me puso triste». Usamos nuestro lenguaje de muy diferentes maneras para convencernos de que si nos sentimos como nos sentimos es por lo que otros hicieron. El primer paso del proceso para expresar de manera plena nuestra ira consiste en darnos cuenta de que las cosas que puedan hacer los demás nunca son la causa de cómo nos sentimos.

La causa de la ira radica en lo que pensamos —en pensamientos moralistas y de recriminación.

Entonces, ¿cuál es la causa de la ira? En el Capítulo 5, describí las cuatro opciones que tenemos a nuestro alcance cuando alguien nos dice algo o hace algo que no nos gusta. La ira surge cuando elegimos la segunda opción: cuando nos enfadamos y buscamos culpables; es decir, cuando optamos por hacer el papel de Dios y juzgar o culpar a otra persona por haberse equivocado o haber hecho algo que merece castigo. Me gustaría sugerir que ésta puede ser la causa de la ira. Aunque es posible que inicialmente no seamos conscientes de ello, la causa de la ira proviene de nuestra manera de pensar.

La tercera opción descripta en el Capítulo 5 es la de iluminar nuestros propios sentimientos y necesidades con la luz de la conciencia. En lugar de hacer un análisis mental de las incapacidades de una determinada persona, elegimos conectarnos con nuestra vida interior. Esta fuente de energía vital es tanto más palpable y accesible cuanto más nos centramos en lo que necesitamos en cada momento.

Si, por ejemplo, alguien llega tarde a un encuentro que acordamos y necesitamos sentirnos seguros de que le importamos a esa persona, quizá nos sintamos heridos. En cambio, si necesitamos usar productivamente nuestro tiempo podemos sentirnos frustrados. Por otro lado, si necesitamos tener media hora de calma y soledad, tal vez disfrutemos el tiempo de espera y agradezcamos su tardanza. Entonces, la causa de nuestros sentimientos no es la conducta de la otra persona, sino nuestras necesidades del momento. Siempre que establecemos contacto con nuestras necesidades, ya sea que busquemos tranquilizarnos, nos hayamos planteado un objetivo o deseemos estar solos, establecemos contacto con nuestra energía vital. Nuestros sentimientos podrán ser intensos, pero no nos sentiremos enojados. La ira es el resultado de una manera de pensar que aliena de la vida y nos desconecta de nuestras necesidades. Indica que analizamos y juzgamos a alguien en lugar de centrarnos en ver cuáles de nuestras necesidades no están siendo satisfechas.

Además de la tercera opción, consistente en centrarnos en nuestros propios sentimientos y necesidades, en todo momento tenemos la opción de iluminar con la luz de la conciencia los sentimientos y necesidades de la otra persona. Cuando elegimos esta cuarta opción, tampoco nos enojamos. No reprimimos la ira; cuando conseguimos estar plenamente presentes con los sentimientos y necesidades de la otra persona, la ira simplemente no existe.

La ira siempre encierra algo que es útil para la vida

Muchas veces me preguntan: «¿Acaso no hay circunstancias en que la ira está justificada? ¿Acaso no es "justa" la indignación frente a la insensatez de la contaminación ambiental, por ejemplo?». Mi respuesta es que tengo la firme convicción de que, si me sumo en el grado que sea a la idea de que se producen en el mun-

do «actos insensatos» y «actos sensatos» y de que hay «personas codiciosas» y «personas honradas», sólo con esto ya contribuyo a que exista la violencia en el planeta. En lugar de estar de acuerdo o en desacuerdo con la manera de ser de la gente que asesina, viola o contamina el ambiente, estoy convencido de que servimos mejor a la vida centrando la atención en nuestras necesidades.

Cuando juzgamos a otros generamos violencia.

Veo la ira de todo tipo como una forma de pensar que aliena de la vida y provoca violencia. En el núcleo de toda ira existe una necesidad insatisfecha. En consecuencia, la ira siempre podrá convertirse en algo valioso si la utilizamos como un reloj despertador que nos informa que tenemos una necesidad insatisfecha y que, si persistimos en nuestra manera de pensar, no es probable que la satisfagamos. Expresar de forma plena nuestra ira exige tener plena conciencia de nuestra necesidad. Por otro lado, hace falta energía para satisfacer esa necesidad. Sin embargo, la ira acapara nuestra energía y la canaliza hacia el castigo de los demás y no hacia la satisfacción de nuestras necesidades. En vez de «indignarnos», recomiendo que nos conectemos de manera empática con nuestras propias necesidades o con las de los demás. Esto tal vez exija mucha práctica, durante la cual de manera sistemática y repetida sustituiremos conscientemente la oración: «Estoy enfadado porque ellos...», por esta otra: «Estoy enfadado *porque necesito*...».

Empleemos la ira como reloj despertador.

Una vez, cuando estaba trabajando en un correccional de menores de Wisconsin, me dieron una lección notable. Dos días seguidos recibí un golpe en la nariz de características similares. La primera vez fue un fuerte codazo cuando intercedía en una pelea entre dos muchachos. Me puse tan furioso que a duras penas conseguí reprimir la reacción de devolver el golpe. En las calles de Detroit donde me crié, no era preciso un codazo en la nariz para hacerme reaccionar con violencia. La segunda vez se produjo una situación parecida y los hechos fueron similares. La nariz era la misma, el dolor físico fue más intenso, ¡pero no sentí ni una pizca de enojo!

La ira acapara nuestra energía y la canaliza hacia acciones punitivas.

Aquella noche, al reflexionar sobre lo ocurrido, recordé que antes de que ocurriera el hecho yo ya había etiquetado mentalmente al primer niño de «mocoso malcriado». Tenía la etiqueta adherida a mis pensamientos mucho antes de recibir el codazo en la nariz, por lo que cuando el niño me lo dio, no fue simplemente un codazo lo que recibí, sino también una incitación a pensar: "¡¿Qué derecho tiene este mocoso a pegarme ese codazo?!". En cuanto al segundo niño, lo había etiquetado de «pobre criatura», y como me sentía muy preocupado por él, no me enojé, pese

a que aquella vez el golpe me dolió mucho más y me salió más sangre. No habría podido recibir una lección más ilustrativa para convencerme de que el desencadenante de mi ira no era lo que había hecho el primer niño, sino las imágenes e interpretaciones previas que yo me había hecho con respecto a él.

El estímulo frente a la causa: implicancias prácticas

Quiero subrayar la distinción entre causa y estímulo tanto en el terreno práctico y táctico como en el filosófico. Me gustaría ilustrar este punto volviendo a mi diálogo con John, el prisionero sueco.

John: Hace tres semanas que hice una petición a las autoridades de la cárcel y todavía no me contestaron.

MR: Cuando ocurrió esto, ¿por qué se enojó?

John: ¡Acabo de decírselo! ¡Ni siquiera me contestaron!

MR: Espere un momento. En lugar de decirse: «Me enojé porque *ellos*...», sea consciente de lo que se dice a usted mismo que hace que se sienta enojado.

John: Yo a mí no me digo nada.

MR: Vamos a ver; poco a poco, preste atención a lo que le ocurre por dentro.

John *(tras reflexionar unos momentos en silencio):* Lo que yo me digo es que no tienen ningún respeto por los seres humanos, no son más que una pandilla de burócratas fríos y anónimos, y nosotros les importamos un bledo. Son un montón de...

MR: Gracias, es suficiente. Ahora ya sabe por qué está furioso; lo está por pensar como piensa.

John: ¿Qué tiene de malo pensar de esa manera?

MR: Yo no digo que tenga nada de malo. Fíjese en una cosa: si yo dijera que no está bien que usted piense de esa manera, eso significaría que yo pienso de esa misma manera sobre usted. No digo que esté mal juzgar a la gente, decir que son unos burócratas anónimos o que actúan de una manera desconsiderada y egoísta. Sin embargo, sugiero que usted se enfurece porque piensa de ese modo. Centre su atención en sus propias necesidades. ¿Cuáles son sus necesidades en este caso en particular?

John *(después de un largo silencio):* Marshall, necesito la capacitación que pedí. Si no la hago, estoy completamente seguro de que volveré a la cárcel apenas salga a la calle.

MR: Y ahora que se ha centrado en sus propias necesidades, ¿cómo se siente?

John: Asustado.

MR: Ahora póngase en los zapatos de un funcionario de prisiones. Si yo fuera un recluso, ¿no tendría más probabilidades de que satisficieran mis necesidades si les dijera: «¡Eh, necesito ese curso porque me asusta pensar en lo que pueda hacer cuando salga de la cárcel si no lo hago!», que si me acerco a quien sea viéndolo como un burócrata anónimo? Aunque no lo diga con palabras, mi mirada expresará lo que pienso. ¿Cómo es más probable que satisfaga mis necesidades?

(John clava los ojos en el suelo y permanece en silencio.)

MR: ¡Eh, amigo!, ¿qué pasa?

John: No puedo hablar sobre eso ahora.

Al cabo de tres horas, John se me acercó y me dijo: «Marshall, ojalá hace dos años me hubiera enseñado lo que me enseñó esta mañana. No habría matado a mi mejor amigo».

Cuando tomamos conciencia de nuestras necesidades, la furia da lugar a sentimientos útiles para la vida.

Todas las formas de violencia tienen su origen en personas que, como este joven preso, se engañan a sí mismas y piensan que su dolor es provocado por otras personas que, por consiguiente, merecen ser castigadas.

Una vez sorprendí a mi hijo menor sacando una moneda de cincuenta centavos de la habitación de su hermana. «Brett, ¿le preguntaste a tu hermana si podías tomar ese dinero?», le pregunté. «¡Yo no le saqué ninguna moneda!», me respondió. Me enfrenté entonces con mis cuatro opciones. Podía llamarlo mentiroso, aunque esto habría dejado mis necesidades insatisfechas, ya que todo juicio sobre otra persona reduce la posibilidad de ver satisfechas nuestras necesidades. En aquel momento era muy importante decidir dónde centraba la atención. Si lo hacía en el hecho de que mi hijo me había mentido, me orientaba en una dirección. Si interpretaba su respuesta como una falta de respeto, me orientaba en otra. Sin embargo, si quería empatizar con él o expresar con franqueza lo que yo sentía y necesitaba, aumentaba extraordinariamente la posibilidad de ver satisfechas mis necesidades.

La violencia surge de la creencia de que los otros nos producen dolor y por lo tanto merecen ser castigados.

La manera en que respondí me resultó de gran ayuda. No consistió tanto en lo que dije, sino en lo que hice. En lugar de juzgarlo llamándolo mentiroso, traté de prestar atención a sus sentimientos: estaba asustado, quería protegerse e impedir que lo castigara. Al empatizar con él, tendría una oportunidad de establecer una conexión emocional desde la cual podríamos satisfacer las necesidades de ambos.

Sin embargo, si encaraba la situación tratándolo como mentiroso, aun sin decírselo directamente, era poco probable que mi hijo sintiera la suficiente seguridad para decirme con sinceridad lo que había pasado. En ese caso, yo habría pasado a formar parte del proceso: por el mismo hecho de juzgarlo mentiroso, habría contribuido a que se autocumpliera la profecía. ¿Por qué alguien va a querer decir la verdad sabiendo que esto le acarreará una recriminación y un castigo?

Recordamos cuatro opciones al escuchar un mensaje difícil:
1. Culparnos.
2. Culpar a los otros.
3. Percibir nuestros propios sentimientos y necesidades.
4. Percibir los sentimientos y necesidades del otro.

Querría señalar que, cuando tenemos la cabeza llena de juicios y análisis sobre otras personas a partir de los cuales dictaminamos que son malas, codiciosas, irresponsables, mentirosas o tramposas, que contaminan el ambiente, valoran más las ganancias que la vida o se comportan como no deberían, habrá muy pocas de esas personas que se interesen en nuestras necesidades. Si nos proponemos preservar el medio ambiente y le decimos a un ejecutivo de una gran empresa: «Mire, ustedes están asesinando el planeta, no tienen ningún derecho a destruir la Tierra de la manera en que lo hacen», difícilmente conseguiremos ver satisfechas nuestras necesidades. Son pocos los seres humanos que pueden centrarse en nuestras necesidades cuando las expresamos a través de imágenes sobre los errores que ellos cometen. Por supuesto, podemos tener éxito cuando usamos ese tipo de juicios al intimidar a los demás para que satisfagan nuestros deseos. Si sienten tanto miedo o tanta vergüenza o se consideran tan culpables que modifican sus conductas, podemos acabar convencidos de que es posible "ganar" a través de echarle en cara a los demás los errores que cometen.

Los juicios a otras personas tienden a funcionar como profecías que se autorrealizan.

Sin embargo, si consideramos la situación desde una perspectiva más amplia, advertiremos que cada vez que satisfacemos nuestras necesidades valiéndonos de este procedimiento no sólo salimos perdiendo sino que, además, contribuimos notablemente a la violencia que impera en el planeta. Quizás resolveremos nuestro problema inmediato, pero habremos creado otro nuevo. Cuanto mayor sea el grado en que la gente perciba acusaciones y juicios en nuestras palabras, más a la defensiva estará, más agresiva se volverá con nosotros, y menos le importarán nuestras necesidades en el futuro. O sea, aun cuando momentáneamente nuestra necesidad quede satisfecha, en el sentido de que los demás hacen lo que nosotros queremos, más adelante nos veremos obligados a pagar por ello.

Cuatro pasos para expresar la ira

Veamos en qué consiste de manera concreta el proceso de expresar plenamente nuestra ira. El primer paso consiste en efectuar una pausa y no hacer nada salvo respirar. Nos abstenemos de culpar o castigar a la otra persona. Nos limitamos a quedarnos quietos. Después identificamos los pensamientos que están provocando nuestra ira. Puede ser, por ejemplo, que hayamos oído algún comentario que nos haya inducido a pensar que alguien nos excluía de una conversación por motivos raciales. Sentimos rabia, nos detenemos, y entonces prestamos atención a los pensamientos que se agitan en nuestra cabeza: «¡No tiene derecho a actuar de esta manera! Es un racista». Sabemos que todos los juicios como éste son trágicas expresiones de necesidades insatisfechas, por lo que damos el paso siguiente y nos conectamos con las necesidades que yacen detrás de estos pensamientos. Si considero racista a alguien, tal vez la necesidad subyacente sea de inclusión, igualdad, respeto o conexión.

Pasos para expresar la ira:
1. Detenerse. Respirar profundamente.
2. Identificar los pensamientos que contienen juicio.
3. Conectarse con las propias necesidades.
4. Expresar nuestros sentimientos y nuestras necesidades no satisfechas.

Para expresarnos plenamente, entonces abrimos la boca y manifestamos nuestra ira, si bien ahora transformada en unas necesidades y unos sentimientos vinculados con ellas. Sin embargo, expresar estos sentimientos puede requerir mucho valor. Cuesta muy poco exclamar: «¡Esto es racismo!». Es más, a lo mejor hasta disfrutamos diciéndolo, pero puede resultar atemorizante ahondar en los sentimientos y necesidades que se esconden debajo de una afirmación como ésta. Para expresar nuestra ira en forma plena, podemos decirle a la otra persona: «Cuando entraste en la habitación y te pusiste a hablar con los demás y a mí no me dijiste ni una palabra y después hiciste ese comentario sobre los blancos, sentí náuseas y me dio un miedo terrible. Desencadenó en mi interior la necesidad de que se me trate a un mismo nivel de igualdad. Me gustaría que me dijeras cómo te sientes con esto que te digo».

Antes que nada, ofrecer empatía

En la mayoría de los casos, sin embargo, será necesario otro paso más antes de que la otra persona se conecte con lo que nos ocurre por dentro. Como a menudo resulta difícil, en tales situaciones, que los demás estén abiertos a recibir nuestros

sentimientos y necesidades, si queremos que realmente nos escuchen necesitamos empatizar con ellos primero. Cuanto más empaticemos con lo que les lleva a comportarse de una manera que no satisface nuestras necesidades, tanto más probable será que luego nos respondan con empatía.

Cuanto más escuchemos a los demás, tanto más nos escucharán.

En el curso de los últimos treinta años, acumulé un inmenso caudal de experiencias hablando el lenguaje de la CNV con personas que tenían unas posturas muy definidas sobre algunas razas y grupos étnicos. Una mañana temprano tomé un taxi en el aeropuerto en dirección a la ciudad. Por la radio del taxi le llegó un aviso al conductor: «Vaya a recoger al señor Fishman a la sinagoga de Main Street». El pasajero que iba sentado a mi lado rezongó: «¡Esos judíos se levantan temprano! Así tienen más tiempo para robarle el dinero a la gente».

Me quedé veinte segundos echando chispas. Si aquel incidente me hubiera ocurrido algunos años antes, mi primera reacción habría sido un impulso de agredir físicamente a la persona que acababa de pronunciar aquellas palabras. Pero me limité a tomar unas cuantas respiraciones profundas y a ofrecerme una cierta empatía por el daño, el miedo y la rabia que se agitaban en mi interior. Me centré en mis sentimientos. Tenía conciencia de que la ira que sentía no tenía sus raíces en el hombre que me había tocado como compañero de viaje ni tampoco en el comentario que había hecho. Aquellas palabras habían puesto en erupción un verdadero volcán dentro de mí, pero yo sabía muy bien que la ira y el miedo que habían develado sus palabras procedían de capas mucho más profundas. Me recosté en el asiento y me limité a dejar que las ideas de violencia que acababan de despertarse dentro de mí fueran disipándose. Incluso me deleité en la imagen de agarrarle la cabeza a ese hombre y machacársela.

Ofrecerme esta empatía me permitió centrar la atención en el aspecto humano que se escondía detrás de su mensaje, después de lo cual las primeras palabras que salieron de mi boca fueron las siguientes: «¿Usted siente...?». Quería empatizar con él, quería oír su dolor. ¿Por qué? Porque quería poder percibir la belleza en su persona, y al mismo tiempo quería que él pudiera captar plenamente lo que yo había sentido cuando oí su comentario. Sabía, sin embargo, que si se desencadenaba dentro de él una tormenta de sentimientos no recibiría ese tipo de comprensión. Mi intención era conectarme con él y ofrecerle una respetuosa empatía por la energía vital que había en su interior y que subyacía a su comentario. Mi experiencia me decía que, si lograba empatizar con él, luego me escucharía. No sería fácil, pero era posible.

Permanecer conscientes de los pensamientos violentos que nos surgen, sin juzgarlos.

—¿Usted siente frustración? —le pregunté—. Parece que tuvo experiencias desagradables con los judíos.

Me echó una rápida ojeada y dijo:

—¡Qué le parece! Son un asco, harían cualquier cosa con tal de ganar dinero.

—¿Desconfía de los judíos? ¿Siente la necesidad de protegerse cuando hace negocios con ellos?

—¡Exactamente! —exclamó y siguió emitiendo juicios, lo que me permitió descubrir los sentimientos y necesidades que se encontraban detrás de cada uno de ellos.

Siempre que centramos la atención en los sentimientos y necesidades de los demás, experimentamos lo que nos une: que todos somos seres humanos. Cuando otra persona me dice que tiene miedo y que quiere protegerse, reconozco que también yo tengo necesidad de protegerme y que conozco muy bien lo que es estar asustado. Cuando mi conciencia se centra en los sentimientos y necesidades de otro ser humano, percibo la universalidad de nuestra experiencia. Tenía aún un gran conflicto con las ideas que aquel hombre tenía en su cabeza, pero he aprendido que disfruto más el trato de los seres humanos si no me concentro en lo que piensan. Y especialmente cuando se trata de personas que piensan de esa manera, aprendí a disfrutar mucho más de la vida fijándome en lo que guardan en el corazón en lugar de centrarme en lo que tienen en la cabeza.

Al escuchar los sentimientos y necesidades del otro, reconocemos nuestra común humanidad.

Aquel hombre continuó con su letanía de tristezas y frustraciones. Antes de que me diera cuenta, mi compañero de viaje había abandonado el tema de los judíos y había pasado a ocuparse de los negros. Había toda una multitud de cuestiones sobre las cuales sentía dolor. Después de casi diez minutos de prestar atención a todo lo que quiso decirme, se calló. Se sentía comprendido.

Seguidamente quise hacerle partícipe de lo que yo sentía:

MR: En cuanto empezó a hablar, me puse furioso, y me sentí frustrado, triste y desalentado porque resulta que las experiencias que yo tuve con los judíos no tienen nada que ver con las suyas, lo que me llevó a pensar que ojalá usted también hubiera tenido el tipo de experiencias que yo tuve. ¿Podría decirme qué es lo que escuchó de lo que acabo de decirle?

Hombre: Oiga, yo no quise decir que todos los judíos sean...

MR: Perdone, espere un momento. ¿Podría decirme qué es lo que escuchó de lo que le dije?

Hombre: ¿A qué se refiere?

MR: Permítame que le repita lo que intentaba decirle. Sólo quiero que oiga el dolor que sentí cuando oí lo que usted dijo. Para mí es muy importante que usted lo entienda. Lo que quiero decirle es que sentí una gran tristeza, porque las experiencias que yo tuve con judíos fueron muy diferentes de las suyas, y pensé que ojalá tuviera usted ocasión de tener experiencias con judíos que no tuvieran nada que ver con las que tuvo hasta ahora. ¿Podría decirme qué me oyó decir?

Nuestra necesidad radica en que la otra persona escuche verdaderamente nuestro dolor.

Hombre: Lo que usted me está diciendo es que no tengo derecho a decir lo que dije.

MR: No, me gustaría que me escuchara de otra manera. De veras que no quiero censurarlo. No tengo ningún deseo de hacerlo.

Traté de moderar el tono de la conversación, porque, según mis experiencias, apenas alguien percibe en nuestras palabras la menor sombra de acusación, ha dejado de oír nuestro dolor. Si aquel hombre me hubiera contestado: «Lo que le dije es terrible; fueron comentarios racistas», entonces no habría oído mi dolor. En cuanto una persona considera que cometió un error, ya no puede captar plenamente nuestro dolor.

Yo no quería que ese hombre percibiera acusación alguna en mis palabras, porque quería que se diera cuenta de lo que yo había sentido cuando él había hecho su observación. Culpar a los demás es fácil. Todos estamos acostumbrados a que nos culpen de cosas, y a veces incluso lo aceptamos y acabamos por odiarnos, lo que no nos impide continuar comportándonos de la misma manera. Y a veces en cambio odiamos a los demás cuando nos califican de racistas o de lo que sea, lo que tampoco nos lleva a actuar de un modo diferente. Cuando advertimos que la persona con la que hablamos se siente culpada de algo, como me ocurrió a mí en el taxi, tal vez necesitemos moderar el tono, volver atrás y prestar atención a su dolor durante un tiempo más.

Las personas no escuchan nuestro dolor cuando se creen en falta.

Hay que tomarse el tiempo necesario

La parte más importante de aprender a vivir el proceso que hemos analizado consiste en tomarnos el tiempo necesario. Es posible que nos sintamos incómodos al desviarnos de conductas que nos son habituales y que, a partir del condicionamiento que hemos recibido, se nos han vuelto automáticas, pero si queremos vivir de acuerdo con nuestra escala de valores, entonces estaremos dispuestos a tomarnos el tiempo que haga falta.

Un amigo mío, Sam Williams, tenía anotados los elementos básicos de este proceso en una tarjetita del tamaño de una tarjeta personal, de la que se servía como "chuleta" o "machete" en su trabajo. Cuando su jefe lo sorprendía con alguna observación inoportuna, Sam se quedaba en suspenso, consultaba la tarjetita, que tenía siempre a mano, y se tomaba el tiempo necesario para recordar cómo responder. Cuando le pregunté si sus compañeros de trabajo no se extrañaban de que se mirase la mano constantemente y se tomase un cierto tiempo en encontrar la respuesta oportuna, Sam contestó: «En realidad, no tardo tanto más que lo habitual; pero, aunque así fuera, no me importaría, porque vale la pena. Para mí lo que más cuenta es saber que respondo a la gente de la manera en que realmente quiero hacerlo». En casa era más explícito y había puesto al corriente a su mujer y a sus hijos de los motivos que lo obligaban a tomarse tiempo para consultar su tarjetita. Cuando surgía alguna discusión en familia, sacaba la ficha y se tomaba el tiempo que necesitaba. Después de aproximadamente un mes, ya se sintió lo bastante preparado como para prescindir de ella. Una noche en que surgió un conflicto entre él y Scottie, su hijo de cuatro años, a propósito de la televisión y la cosa no iba nada bien, Scottie lo conminó diciendo: «¡Papá, mira la tarjeta!».

Practiquemos la traducción de cada juicio a una necesidad insatisfecha.

Si algunos de ustedes desean aplicar la CNV, especialmente en situaciones difíciles en las que domine la ira, me gustaría recomendarles el ejercicio siguiente. Como hemos visto, nuestra ira tiene su raíz en nuestros juicios, en las etiquetas que ponemos a la gente, en las culpas que les atribuimos y en las decisiones que tomamos con respecto a lo que «deberían» hacer y lo que «se merecen». Los invito a enumerar los juicios que más a menudo surgen en sus pensamientos, para lo cual los ayudará empezar con la frase: «No me gustan las personas que son...». Reúnan todos esos juicios negativos que tienen en su cabeza y pregúntense después: «Cuando formulo este juicio sobre una persona, ¿qué es lo que necesito y no estoy teniendo?». De este modo se entrenan para acostumbrarse a pensar en términos de necesidades insatisfechas y no en términos de juicios sobre otras personas.

Tomarse el tiempo suficiente.

La práctica es esencial, porque, aunque no se hayan criado en las calles de Detroit, es probable que hayan crecido en un lugar donde había violencia, en mayor o menor grado. Juzgar a los demás y echarles la culpa ha pasado a convertirse, para nosotros, en un hábito casi natural. Para practicar la CNV, debemos proceder con lentitud, reflexionar antes de hablar y a menudo limitarnos a respirar profundamente y guardar silencio. El aprendizaje del proceso y su aplicación requieren tiempo.

Resumen

Culpar y castigar a los demás son expresiones superficiales de la ira. Si queremos expresar plenamente nuestra ira, el primer paso consiste en desvincular a la otra persona de cualquier responsabilidad por ella. En lugar de eso, iluminamos con la luz de la conciencia nuestros sentimientos y necesidades. Es muchísimo más probable que veamos satisfechas nuestras necesidades si las expresamos que si criticamos, culpamos o castigamos a los demás.

Los cuatro pasos sugeridos para expresar la ira que sentimos son: 1) hacer una pausa y respirar, 2) identificar las ideas que nos llevan a juzgar a los demás, 3) establecer contacto con nuestras necesidades, y 4) expresar nuestros sentimientos y nuestras necesidades insatisfechas. A veces, entre los pasos 3 y 4 podemos optar por brindar empatía a la otra persona a fin de que esté en mejores condiciones para oírnos cuando nos expresemos en el paso 4.

Tanto para aprender el proceso de la CNV como para aplicarlo, necesitamos tiempo.

La CNV en acción

Diálogo entre un adolescente y su padre: asunto de vida o muerte

Un muchacho de quince años, Bill, tomó el auto de Jorge, un amigo de la familia, sin pedirle permiso. Dio un paseo con dos amigos suyos y después devolvió el vehículo al garage sin que hubiera sufrido daño alguno y sin que nadie hubiera detectado su ausencia. Pero la hija de Jorge, Eva que tenía catorce años y también formaba parte del grupo, informó a su padre sobre lo que había ocurrido. Jorge luego le contó al padre de Bill, quien se dispuso a tener una conversación con su hijo. Hacía poco tiempo que el padre había comenzado a practicar la CNV.

Padre: Me enteré de que Eva, Dave y tú tomaron el auto de Jorge sin pedirle permiso.

Bill: ¡No, no es verdad!

Padre *(levantando la voz)*: No me mientas porque es peor. *(Entonces recuerda que, para establecer contacto con su hijo, le sería útil conectarse antes con sus propios sentimientos y necesidades.)* Siéntate aquí un momento, por favor. Necesito pensar. *(Prestando atención a lo que pasa dentro suyo, se da cuenta de que siente miedo y rabia. Está furioso porque se dice: «¡No entien-*

	do por qué Bill hace estas cosas!» y «¡Qué mentiroso se ha vuelto!». Le asusta pensar en todas las consecuencias que habría podido tener la acción de Bill, y también la idea errónea que él tiene de lo que su hijo es capaz de hacer: «Fue una estupidez de mi parte creer que no era capaz de hacer una cosa así», «Podrían haberse matado», «¡Uy, necesito traducir estas etiquetas de "estúpido" y "mentiroso" en sentimientos y necesidades! Supongo que lo de "estúpido" es porque me siento decepcionado conmigo mismo porque, en el fondo, pienso que me habría gustado conocer mejor a mi hijo. Y en cuanto a lo de "mentiroso", es porque me asusta no tener la información adecuada para afrontar esta situación». Sigue un silencio, durante el cual reflexiona sobre cómo empezará a hablar.)
	Oye, Bill, ¿temes que si me cuentas de verdad qué pasó voy a castigarte?
Bill:	Sí, eres siempre tan severo conmigo cuando hago algo que no te gusta...
Padre:	¿Quieres decir que te gustaría que fuera más comprensivo contigo y que querrías recibir mejor trato?
Bill:	¡Sí, claro! Como si fueras a ser más comprensivo y tratarme mejor…
Padre	*(hablando para sus adentros: «¡Qué rabia siento! ¿No se da cuenta de lo difícil que me resulta? Realmente necesito un poco más de respeto por lo difícil que me resulta afrontar esta situación, y supongo que también un poco de consideración dado lo asustado que todavía me siento»)*: ¿Crees que, digas lo que digas, no te trataré de un modo justo?
Bill:	¿Acaso te importa tratarme de un modo justo? Cuando ocurre algo, lo único que quieres es tener a quien castigar. Y además, ¿qué importancia tiene? Sí, nos llevamos el auto, pero no hubo ningún accidente y ahora vuelve a estar donde estaba. No me parece que sea un delito tan espantoso.
Padre:	¿Temes que, al admitir que te llevaste el auto, tus palabras puedan acarrearte malas consecuencias y lo único que tú quieres es asegurarte de que se te trate de un modo justo?
Bill:	Sí.
Padre	*(Se queda en silencio para estrechar el contacto):* ¿Qué podría hacer para que sientas esa seguridad?

Bill: Prometerme que nunca más volverás a castigarme.

Padre *(Dándose cuenta de que el castigo no contribuirá a que Bill se haga cargo de las consecuencias de su comportamiento, sino que tan sólo aumentaría el distanciamiento y la resistencia, manifiesta su voluntad de acceder a lo que su hijo le pide):* Estaría dispuesto a ese acuerdo si aceptaras dialogar conmigo. Es decir, si habláramos hasta que yo sienta que te das cuenta de las consecuencias que pudo haber tenido llevarte el auto. Sin embargo, si veo que en un futuro no ves los peligros que pueden acarrear tus actos, tal vez utilice la fuerza... pero sólo para protegerte.

Bill: ¡Fantástico! Es estupendo ver que soy tan estúpido que tienes que utilizar la fuerza para protegerme de mí mismo.

Padre *(perdiendo el contacto con sus propias necesidades, se dice: «A veces lo mataría... cuando le oigo decir cosas como éstas. ¡Parece que todo le importa un rábano! Pero, ¿cuáles son mis necesidades en este momento? Necesito saber que cuando que me esfuerzo tanto con él, al menos le interese».)*

(En voz alta y airada): Mira, Bill, cuando dices estas cosas me da una rabia terrible. Yo procuro ponerme de tu parte, y cuando te oigo decir estas cosas... Necesito saber si quieres seguir hablando conmigo.

Bill: Me da igual.

Padre: Oye, Bill, realmente tengo ganas de escucharte y de no caer en mis viejas costumbres de culparte y amenazarte ante el primer problema que surge y que pueda molestarme. Pero cuando te oigo decir cosas como lo que acabas de decir: «Es estupendo ver que soy tan estúpido...» con el tono de voz que usaste, me cuesta mucho dominarme. Me gustaría que me ayudaras, es decir, me gustaría escucharte en lugar de culparte o amenazarte. En caso contrario, supongo que la opción que me queda es resolver la situación como de costumbre.

Bill: ¿De qué manera?

Padre: Pues mira, frente a esta situación te diría: «Vas a estar castigado por dos años: nada de televisión, nada de auto, nada de dinero, nada de salidas, ¡nada de nada!».

Bill: Bueno, entonces prefiero probar esto nuevo que me estás diciendo.

Padre *(Con humor):* Me alegra ver que mantienes intacto tu sentido de autopreservación. Ahora me gustaría que me dijeras si estás dispuesto a ser franco conmigo y a mostrarme tu vulnerabilidad.

Bill: ¿Qué quieres decir con «vulnerabilidad»?

Padre: Que me digas sinceramente qué sientes con respecto a lo que hablamos y yo haré lo mismo. *(Con voz firme)* ¿Te parece bien?

Bill: De acuerdo, lo intentaré.

Padre *(Con un suspiro de alivio):* Gracias, te agradezco mucho que lo intentes. ¿Te dije que Jorge castigó a Eva por tres meses? No podrá hacer nada. ¿Qué te parece?

Bill: ¡Me parece una barbaridad! ¡Es muy injusto!

Padre: Me gustaría que me dijeras qué sientes al respecto.

Bill: Ya te lo dije, es muy injusto.

Padre *(Viendo que Bill no está en contacto con lo que siente, decide pasar al terreno de las conjeturas):* ¿Te entristece que Eva tenga que pagar un precio tan alto por su error?

Bill: No, no es eso. En realidad, ella no tuvo la culpa.

Padre: O sea, que te preocupa que ella tenga que pagar por algo que, en principio, fue idea tuya, ¿verdad?

Bill: Bueno, sí, ella hizo lo que yo le dije.

Padre: Veo que te duele ver las consecuencias que tu decisión tuvo sobre Eva.

Bill: Más o menos.

Padre: Oye, Billy, me interesa mucho que comprendas que tus actos tienen consecuencias.

Bill: Bueno, en realidad no pensé en las consecuencias, pero supongo que lo que hice está mal.

Padre: Preferiría que lo vieras como algo que hiciste que no salió como esperabas. Y todavía me gustaría quedarme tranquilo de saber que eres consciente de las consecuencias de tus actos. Dime cómo te sientes ahora con lo que hiciste.

Bill: Me siento realmente estúpido, papá... No quise perjudicar a nadie.

Padre *(Transformando los juicios de Bill en sentimientos y necesidades):* O sea, que lamentas lo que hiciste porque te gustaría que te vieran como una persona en quien se puede confiar. ¿Es así?

Bill: Sí, no tenía intención de hacer este lío. No lo pensé.

Padre:	¿Quieres decir que te habría gustado pensarlo mejor y tener las ideas más claras antes de actuar?
Bill	*(Parándose a reflexionar):* Sí...
Padre:	Bueno, me tranquiliza que lo digas, y para arreglar las cosas con Jorge me gustaría que fueras a verlo y le dijeras esto mismo que acabas de decirme a mí. ¿Estás dispuesto a hacerlo?
Bill:	¡Uy, me da mucho miedo! ¡Se pondrá furioso!
Padre:	Sí, es probable. Ésa es una de las consecuencias que tienes que afrontar. ¿Estás dispuesto a responsabilizarte de tus actos? Me gustaría que Jorge y yo continuáramos siendo amigos, y me imagino que quieres seguir siendo amigo de Eva. ¿Es así?
Bill:	Eva es una de mis mejores amigas.
Padre:	¿Vamos a visitarlos, entonces?
Bill	*(Temeroso y a regañadientes):* Bueno... de acuerdo. Sí, supongo que sí...
Padre:	¿Tienes miedo de enfrentarte con él? ¿Te gustaría asegurarte de que no te va a pasar nada?
Bill:	Sí.
Padre:	Iremos juntos. Te acompañaré y estaré a tu lado. Me siento muy orgulloso de que quieras hacerlo.

11
EL USO PROTECTOR DE LA FUERZA

Cuando el uso de la fuerza es inevitable

Cuando se enfrentan dos partes en conflicto y cada una tiene la oportunidad de expresar plenamente lo que observa, siente, necesita y pide —y cada una ha empatizado con la otra—, por lo general se llega a una solución que satisface las necesidades de ambas. O en todo caso las dos partes pueden llegar, con buena voluntad, al acuerdo de no estar de acuerdo.

Pueden darse situaciones, sin embargo, en que no exista esta oportunidad de dialogar y se imponga el uso de la fuerza para proteger la vida o los derechos individuales. Por ejemplo, cuando la otra parte no esté dispuesta a establecer comunicación o que un peligro inminente no dé tiempo para comunicarse. Son situaciones en las que puede ser necesario el uso de la fuerza. En tal caso, la CNV nos pide diferenciar entre los usos protectores y los usos punitivos de la fuerza.

Los pensamientos que hay detrás del uso de la fuerza

La intención del uso protector de la fuerza es la de impedir daños o injusticias. La intención del uso punitivo de la fuerza es que la gente sufra las consecuencias de su mal proceder. Cuando agarramos a un niño que está por cruzar la calle corriendo para evitarle un daño, ponemos en juego la fuerza protectora. El uso punitivo de la fuerza, en cambio, puede involucrar un ataque físico o psíquico, como podría ser pegarle una paliza o hacerle recriminaciones de este estilo: «¡Cómo puedes ser tan estúpido! ¡Debería darte vergüenza!».

La intención sobre la que se basa el uso protector de la fuerza es sólo proteger, y no castigar, culpar o condenar.

Cuando ejercemos el uso protector de la fuerza nos centramos en la vida o en los derechos que deseamos proteger sin juzgar a la persona ni su conducta. No

culpamos ni condenamos al niño que cruza la calle corriendo; lo único que nos mueve es el deseo de protegerlo de un peligro. (Para la aplicación de este tipo de fuerza en conflictos sociales y políticos, véase el libro de Robert Irwin *Nonviolent Social Defense* [Defensa social no violenta].) El uso protector de la fuerza se basa en el supuesto de que hay personas que se comportan de una forma que puede resultar perjudicial para ellas o para los demás debido a la ignorancia. El proceso corrector consistirá, por lo tanto, en educar, no en castigar. La ignorancia presupone: a) no tener conciencia de las consecuencias de nuestras acciones, b) ser incapaces de ver cómo satisfacer nuestras necesidades sin perjudicar a los demás, c) creer que tenemos «derecho» a castigar o herir a otras personas porque «se lo merecen», y d) tener alguna idea delirante, como por ejemplo que «una voz» nos ordenó que matemos a una persona.

La acción punitiva, en cambio, parte de la base de que las personas cometen actos reprobables porque son malvadas y, para enmendar la situación, hay que forzarlas a arrepentirse. El «correctivo» que les aplicamos se administra a través de una acción punitiva a fin de que 1) sufran y vean el error de su proceder, 2) se arrepientan, y 3) cambien. En la práctica, sin embargo, más que provocar arrepentimiento y aprendizaje, lo que se consigue con la acción punitiva es que la otra persona sienta resentimiento y hostilidad y que se intensifique su resistencia a la conducta que precisamente nos gustaría que adoptasen.

Tipos de fuerza punitiva

Los castigos físicos, como las palizas, constituyen uno de los usos punitivos de la fuerza. Comprobé que el tema del castigo corporal despierta fuertes sentimientos en los padres. Hay quien defiende a rajatabla la práctica, recurriendo incluso a la Biblia: «Si prescindes de la vara, malcrías al hijo. Si prolifera la delincuencia es porque los padres no pegan a sus hijos». Se trata de personas que están totalmente convencidas de que pegar a los hijos indica que uno los quiere, y que el procedimiento sirve para fijarles límites claros. Otros padres, en cambio, defienden con igual fervor que pegar a los hijos demuestra que uno no los quiere, y que es un procedimiento inútil, porque les enseña que, cuando falla todo, siempre queda como último recurso la violencia física.

El temor al castigo físico impide al niño darse cuenta de la compasión subyacente en las exigencias de los padres.

Lo que a mí me preocupa es que el temor que sienten los hijos al castigo corporal pueda enturbiar su conciencia de la compasión que subyace en las exigencias de sus padres. Es frecuente oír de los padres que «tienen que» recurrir al castigo porque es la única manera de hacer entender a sus hijos «qué les conviene». Apoyan este convencimiento suyo aportando anécdotas en las que hijos agrade-

cidos manifiestan que «han visto la luz» después de haber sido castigados. Como crié a cuatro hijos, empatizo profundamente con los padres en relación con los desafíos diarios que enfrentan al educar a sus hijos y darles seguridad. Sin embargo, esta empatía no reduce en lo más mínimo la preocupación que me despierta el uso del castigo físico.

Lo que me pregunto por encima de todo es si aquellos que proclaman el éxito de este tipo de castigo tienen conciencia de los incontables ejemplos de hijos que actúan en contra de lo que podría convenirles por el simple hecho de que prefieren rebelarse antes que someterse a la coerción. En segundo lugar, el buen resultado aparente del castigo corporal para influir en la conducta de un hijo no significa que no existan otros métodos igualmente eficaces. Y en último lugar, comparto las preocupaciones de muchos padres por las consecuencias sociales del castigo físico. Cuando los padres optan por utilizar el castigo físico, quizás ganen momentáneamente la batalla y consigan que sus hijos hagan lo que ellos quieren; pero, ¿no perpetuarán al mismo tiempo la norma social que justifica la violencia como un medio de resolver las diferencias?

Hay otros usos de la fuerza, además del físico, que pueden considerarse punitivos. Uno consiste en culpar a otra persona con el propósito de desacreditarla. Un padre, por ejemplo, puede etiquetar a su hijo de «inepto», «egoísta» o «inmaduro» si no se comporta de una determinada manera. Otro tipo de fuerza punitiva consiste en retirar alguna concesión, como reducir la asignación económica o la posibilidad de conducir el auto. Son tipos de castigo que, al acarrear una falta de consideración o de respeto, se convierten en amenazas muy poderosas.

El castigo también incluye etiquetar al otro con un juicio y en retirarle ciertas concesiones.

El precio del castigo

Cuando accedemos a hacer algo con el único propósito de evitar el castigo, apartamos la atención del valor que tiene la acción en sí misma. En cambio, nos centramos en las consecuencias que sobrevendrían si no hacemos lo que se nos pide. Cuando un trabajador mejora su rendimiento por miedo al castigo, hará lo que se le pide, pero es evidente que su estado de ánimo se verá afectado y que, tarde o temprano, la productividad disminuirá. Siempre que se recurre a la fuerza punitiva, se deteriora la autoestima. Si un niño se lava los dientes sólo por miedo a la vergüenza o al ridículo, tal vez mejore su higiene bucal, pero es evidente que se producirán caries en su autoestima. Por otra parte, como sabemos todos, el castigo también se cobra un precio en la buena voluntad. Si los demás nos consideran administradores de castigo, difícilmente responderán de un modo compasivo a nuestras necesidades.

Estaba visitando a un amigo mío, director de una escuela, quien al mirar por la ventana de su despacho, vio a un niño mayor que pegaba a uno más pequeño. «¡Perdona un momento!», me dijo antes de salir corriendo del despacho en dirección al patio. Una vez allí, agarró al chico mayor y, dándole un sopapo, lo reprendió diciéndole: «¡Ya te enseñaré a no pegar a un niño más pequeño que tú!». En cuanto el director volvió a entrar en el despacho, le dije: «No creo que le hayas enseñado a ese chico lo que crees que le enseñaste. Yo diría que lo único que aprendió es que no debe pegar a un niño más pequeño cuando alguien mayor que él, como el director, puede verlo. En todo caso, creo que le reforzó la idea de que, si quiere conseguir lo que desea de otra persona, lo mejor es darle una paliza».

Cuando tememos al castigo nos centramos en las consecuencias y no en nuestros propios valores. El temor al castigo disminuye la autoestima y la buena voluntad.

Lo que recomiendo en tales situaciones es, primero, ofrecer nuestra empatía a la persona que se comporta de manera violenta. Si, por ejemplo, veo que un niño pega a otro porque lo insultó, puedo empatizar con él diciéndole: «Me parece que estás enojado porque quieres que te traten con más respeto». Si mi suposición es acertada, y el niño la reconoce como tal, después expresaré mis sentimientos y necesidades y formularé mis peticiones sin recriminaciones: «Me entristece pensar que no encuentro la manera de que las personas se tengan respeto y no se conviertan en enemigos. Me gustaría que me dijeras si estás dispuesto a estudiar conmigo otras posibles maneras de recibir el respeto que deseas».

Dos preguntas que ponen de manifiesto las limitaciones del castigo

Hay dos preguntas que nos ayudan a entender por qué es poco probable que obtengamos lo que queremos sirviéndonos del castigo para modificar el comportamiento de los demás. La primera es la siguiente: *¿Qué quiero que haga esta persona de manera diferente de lo que hace ahora?* Si sólo nos formulamos esta pregunta, el castigo puede parecernos efectivo, porque es posible que la amenaza o la aplicación de la fuerza punitiva influya en el comportamiento de esa persona. Sin embargo, la segunda pregunta revela que es improbable que el castigo surta efecto: *¿Qué razones quiero que tenga esta persona para hacer lo que le pido?*

Pregunta 1: ¿Qué quiero que haga esta persona?
Pregunta 2: ¿Qué razones quiero que tenga esta persona para hacer lo que le pido?

No solemos plantearnos la segunda pregunta, pero cuando nos la hacemos, vemos

enseguida que el castigo y la recompensa impiden que los demás se sientan motivados por las razones que nos gustaría que tuvieran. Es fundamental ser conscientes de la importancia de las razones que pueda tener una persona para comportarse como nosotros queremos. Es evidente que, por ejemplo, culpar o castigar no son estrategias efectivas si lo que pretendemos es que nuestros hijos limpien su habitación porque quieran tenerla ordenada o para contribuir a nuestro bienestar. Es frecuente que los hijos limpien su habitación porque sienten que deben obedecer a la autoridad («Porque lo dice mi madre»), para evitar un castigo, o por miedo a provocar el enojo de sus padres o su rechazo. En cambio, la CNV propicia una actitud moral basada en la autonomía y la interdependencia, desde la cual reconocemos la responsabilidad de nuestras acciones y somos conscientes de que nuestro bienestar y el de los demás son lo mismo.

El uso protector de la fuerza en las escuelas

Me gustaría relatar cómo un grupo de estudiantes y yo usamos la fuerza protectora para imponer el orden en una situación caótica que se produjo en una escuela alternativa. Era una escuela destinada a jóvenes que habían abandonado los estudios o habían sido expulsados de las escuelas convencionales. La administración y yo queríamos demostrar que una escuela basada en los principios de la CNV podía ser efectiva para este tipo de estudiantes. Mis tareas consistían en ofrecer capacitación en CNV al personal de la escuela y trabajar como asesor durante un año. Al trabajar únicamente durante cuatro días en la preparación del personal docente, no logré explicar con suficiente claridad la diferencia existente entre la CNV y la permisividad. En consecuencia, algunos profesores no sólo no intervenían en las situaciones conflictivas y problemáticas, sino que incluso las ignoraban. Por lo tanto, los administradores, agobiados por el caos reinante en la escuela y que iba creciendo día a día, estaban a punto de cerrarla.

Cuando dije que quería hablar con los estudiantes que más habían contribuido a los disturbios, el director seleccionó a ocho alumnos cuyas edades oscilaban entre los once y los catorce años para que se reunieran conmigo. A continuación transcribo algunos fragmentos de la conversación que mantuve con ellos:

MR *(expresando mis sentimientos y necesidades sin hacer preguntas de sondeo):* Estoy muy disgustado por lo que me han dicho algunos profesores sobre los problemas que les plantean algunas clases, porque sienten que se les escapan de las manos. Como me gustaría mucho que esta escuela funcione, espero que ustedes me ayuden a entender estos problemas y a encontrar la solución.

Will: ¡Los profesores de esta escuela! Son unos tontos, ¡en serio!

MR: Lo que quieres decir, Will, es que no te gusta lo que hacen los profesores y que querrías que actuaran de otro modo, ¿es así?

Will: ¡No, hombre, si digo que son unos tontos es porque están de brazos cruzados sin hacer nada!

MR: Te gustaría que los profesores hicieran algo cuando hay problemas. *(Se trata de un segundo intento de comprender los sentimientos y deseos del alumno.)*

Will: Ni más ni menos, hombre. Ven cualquier cosa y se quedan de brazos cruzados... y sonriendo como unos imbéciles.

MR: ¿Me darías un ejemplo para que yo entienda bien cómo se comportan los profesores?

Will: Fácil. Esta misma mañana, sin ir más lejos, llegó un chico y se veía a la legua que llevaba una botella de whisky en el bolsillo. Aunque lo habían visto todos, y la maestra seguro que lo vio... prefirió mirar para otro lado.

MR: Me parece, entonces, que no respetas a esos profesores que se quedan parados sin hacer nada. Te gustaría que intervinieran. *(Sigo insistiendo porque me interesa comprender a fondo al alumno.)*

Will: ¡Claro!

MR: Estoy decepcionado, porque querría que los profesores solucionaran los problemas que tienen con los estudiantes, y ahora me doy cuenta de que no conseguí explicárselos para que lo entiendan.
(La conversación se dirige luego a un problema particularmente importante: el de los alumnos que no quieren trabajar y que molestan a los que quieren hacerlo.)

MR: Me interesa muchísimo solucionar este problema, porque los profesores me dijeron que es el que más les preocupa. Les agradecería que me comuniquen cualquier idea que se les ocurra sobre este tema.

Joe: Lo que tendría que hacer la maestra es agarrar la vara *(algunos profesores de St. Louis usaban un palo recubierto de cuero para administrar castigos corporales a los alumnos).*

MR: Joe, estás diciendo que quieres que los profesores peguen a los alumnos que molestan a sus compañeros, ¿es así?

Joe: Es la única manera de que dejen de molestar.

MR: Entonces dudas de que otra cosa pudiera funcionar. *(Yo seguía tratando de comprender los sentimientos de Joe.)*

Joe asiente con la cabeza.

MR: Lamento que sea la única manera. No me gusta nada esta forma de resolver las cosas, y querría encontrar otras maneras de lograrlo.

Ed: ¿Por qué?

MR: Por varias razones. Si yo anduviera por ahí con la vara para castigar a todos los que hacen lío, ya me dirán qué pasaría si, cuando me fuera a casa, me encontrara a tres o cuatro de ustedes esperándome junto al auto.

Ed *(sonriendo):* Te va a convenir tener un palo bien grande entonces...

MR *(seguro de haber entendido lo que me dice Ed y de que él sabe que lo entendí, prosigo sin parafrasear.):* A eso me refiero. Esa manera de arreglar las cosas no me gusta nada. Como soy muy distraído, me costaría recordar que tengo que andar siempre con un palo en la mano y, aunque lo recordara, no me gustaría tener que usarlo para pegarle a alguien.

Ed: Entonces lo que podrías hacer sería expulsar a los que molestan.

MR: ¿Me estás diciendo que suspenda a los chicos o que los expulse de la escuela?

Ed: Eso.

MR: Esa idea tampoco me gusta. Quiero demostrar que hay otras maneras de resolver los problemas que pueden surgir en la escuela sin necesidad de echar a nadie. Si no tuviera más recurso que éste, me sentiría un fracasado.

Will: Si hay alguien que se la pasa sin hacer nada, ¿no podrías mandarlo a un aula de no hacer nada?

MR: ¿Estás sugiriendo que te gustaría que hubiera un aula adonde mandar a los que molestan a sus compañeros?

Will: Sí... Si no hacen nada, ¿para qué los queremos en clase?

MR: Esa idea me interesa mucho. Quiero que me digas cómo te parece que tendría que funcionar esa aula.

Will: A veces uno viene a la escuela y sólo siente maldad, sin ganas de hacer nada. Entonces, si hubiera un cuarto a donde mandar a los que no tienen ganas de trabajar, se podrían quedar allí dentro hasta que les vengan las ganas.

MR: Ya entiendo lo que quieres decir, pero me parece que al profesor le preocuparía que los alumnos no quieran a ir al aula de los que no hacen nada.

Will *(con aire de seguridad):* Van a ir.

Dije que me parecía que el plan podía resultar si pudiéramos mostrar a esos chicos que la intención no era castigarlos, sino ofrecer un lugar a los que no querían estudiar para que quienes sí tenían ganas pudiesen hacerlo. También sugerí que era más probable que una habitación así funcionaría si todos sabían que había sido una idea de los propios alumnos y no de los profesores.

Así, se asignó un aula de no hacer nada como un lugar al que fueran los alumnos que no tenían ganas de trabajar o que impedían con su conducta que los demás pudieran hacerlo. A veces eran los propios alumnos los que pedían ir al aula; otras veces lo sugerían los profesores. Pusimos al frente de la misma a la maestra que dominaba mejor las técnicas de la CNV, para que pudiera sostener algunas conversaciones provechosas con esos alumnos. La iniciativa tuvo un gran éxito y sirvió para restablecer el orden en la escuela, porque los alumnos que la habían ideado dejaron bien claro a sus compañeros cuál era la finalidad del aula: proteger los derechos de los alumnos que deseaban aprender. Usamos el diálogo con los alumnos para demostrar a los profesores que había otros medios de resolver conflictos además de ignorarlos o de recurrir a la fuerza punitiva.

Resumen

En las situaciones en que no existe la oportunidad de comunicarse, como en casos de peligro inminente, puede ser necesario recurrir al uso de la fuerza protectora. La intención del uso protector de la fuerza es evitar un daño o una injusticia, nunca castigar ni conseguir que la otra persona sufra, se arrepienta o cambie. El uso punitivo de la fuerza suele generar hostilidad y reforzar la resistencia a la conducta que nos gustaría propiciar. El castigo lesiona la buena voluntad y la autoestima y desplaza nuestra atención del valor intrínseco de una acción a las consecuencias externas. Culpar y castigar a los demás no sirve para que tengan las motivaciones que nos gustaría que tuvieran.

12
CÓMO LIBERARNOS NOSOTROS Y ASESORAR A LOS DEMÁS

Cómo liberarnos de nuestra vieja programación

Todos aprendimos determinadas cosas que nos imponen ciertas limitaciones como seres humanos y que nos llegaron a través de nuestros padres, maestros, sacerdotes u otras personas movidas por buenas intenciones. Transmitido de una generación a otra, a lo largo de los siglos, gran parte de este aprendizaje cultural destructivo se encuentra tan arraigado en nuestra vida que ni siquiera somos conscientes de ello. El actor cómico Buddy Hackett, sometido diariamente a la comida de su madre, pesada y muy picante, manifestó que hasta que hizo el servicio militar siempre había creído que era imposible levantarse de la mesa sin sentir acidez de estómago. Por la misma razón, existen condicionamientos culturales negativos que nos ocasionan dolor, pero se encuentran tan arraigados en nuestra vida que ni siquiera percibimos su presencia. Hace falta una inmensa energía y un alto nivel de conciencia para detectar este aprendizaje destructivo y transformarlo en pensamientos y conductas que nos resulten valiosas y al servicio de la vida.

Esto requiere saber identificar las diversas necesidades y tener la capacidad de conectarse consigo mismo. En nuestra cultura, ambas cosas son difíciles. No sólo nunca se nos ha enseñado a conocer cuáles son nuestras necesidades, sino que a menudo hemos sido sometidos a un condicionamiento cultural que obstruye nuestra conciencia al respecto. Tal como lo mencioné antes, heredamos un lenguaje que estuvo al servicio de los reyes y de las elites que manejaban el poder en las sociedades basadas en la dominación. Las masas nunca fueron alentadas a desarrollar una conciencia de sus necesidades, sino educadas para ser dóciles y someterse a la autoridad. En nuestra cultura existe el concepto tácito de que las necesidades son negativas y destructivas. Cuando se dice que alguien tiene muchas necesidades, se está sugiriendo que esa persona es inmadura o inadaptada. Y cuando las personas expresan sus necesidades a menudo se las llama "egoístas"; a veces hasta se considera el uso del pronombre personal "yo" como indicio de egoísmo o de necesidades internas no resueltas.

Al alentarnos a distinguir entre la observación y la evaluación, a reconocer los pensamientos o las necesidades que dan forma a nuestros sentimientos y a expresar lo que pedimos en un lenguaje de acción claro, la CNV potencia nuestra conciencia del condicionamiento cultural que nos influye en determinados momentos. Situar este condicionamiento bajo la luz de la conciencia constituye un paso fundamental para liberarnos de su opresión.

Podemos liberarnos de los condicionamientos culturales.

La resolución de los conflictos internos

Podemos aplicar la CNV para resolver los conflictos internos que a menudo se traducen en depresión. En su libro *Revolution in Psychiatry* [La revolución de la psiquiatría], Ernest Becker atribuye la depresión a «alternativas detenidas cognitivamente». Esto significa que, siempre que sostenemos un diálogo autocrítico en nuestro interior, llegamos a alienarnos de lo que necesitamos y no podemos actuar para satisfacer estas necesidades. La depresión es un estado que indica que estamos alienados de nuestras necesidades.

Una mujer que estaba formándose en la CNV estaba sufriendo una crisis profunda de depresión. Se le pidió que identificara las voces que oía en su interior en los momentos en que estaba más deprimida y que escribiera lo que decían en forma de diálogo, como si conversaran entre sí. Las dos primeras líneas del diálogo fueron:

Voz 1 («mujer de carrera»): Debería hacer algo provechoso con mi vida. Estoy desperdiciando mi educación y mi talento.

Voz 2 («madre responsable»): No eres realista. Tienes dos hijos y, si no estás en condiciones de afrontar *esa* responsabilidad, ¿cómo quieres afrontar cualquier otra cosa?

Observe cómo estos mensajes interiores están plagados de juicios y de expresiones como «debería» o «estoy desperdiciando mi educación y mi talento» o «no estás en condiciones de afrontar». Este tipo de diálogo, con todas sus variantes, había estado activo durante meses en la cabeza de la mujer. Se le pidió entonces que imaginara que la «mujer de carrera» se había tomado una «píldora de CNV» y que su mensaje adquiría la forma siguiente: «Cuando a, yo me siento b, porque lo que necesito es c. Por lo tanto, ahora me gustaría d».

De ese modo, convirtió su afirmación: «Debería hacer algo provechoso con mi vida. Estoy desperdiciando mi educación y mi talento», en: «*Cuando* me quedo tanto tiempo en casa con mis hijos sin dedicarme a mi profesión *me siento* deprimida y desalentada *porque necesito* la satisfacción que me proporciona el ejercicio de mi profesión. *Por lo tanto, ahora me gustaría* encontrar un trabajo a tiempo parcial dentro de mi profesión».

Después le correspondió a la voz de la «madre responsable» pasar por el mismo proceso. Lo que ésta decía: «No eres realista. Tienes dos hijos y, si no estás en condiciones de afrontar esta responsabilidad, ¿cómo quieres afrontar cualquier otra cosa?», se transformó en: «*Cuando* me imagino que voy a trabajar, *me siento* asustada, *porque necesito* estar segura de que los niños estarán bien cuidados. *Por lo tanto, ahora me gustaría* planificar la manera de encontrar a alguien responsable y cariñoso que se ocupe de mis hijos mientras trabajo y buscar tiempo suficiente para estar con los niños cuando no esté cansada».

Lograr escuchar nuestros propios sentimientos y necesidades y empatizar con ellos puede librarnos de la depresión.

Esta mujer se sintió muy aliviada cuando supo traducir aquellos mensajes interiores al lenguaje de la CNV. De este modo pudo sondear los mensajes alienantes que se repetía y ofrecerse empatía. Aunque todavía se enfrentaba a retos prácticos tales como el de encontrar a alguien que cuidara competentemente a sus hijos y contar con el apoyo de su marido, ya no se encontraba sometida a aquel diálogo crítico interno que la mantenía apartada de sus necesidades.

El cuidado y la preocupación por nuestro mundo interior

Centrarnos en lo que queremos hacer y no en lo que salió mal.

Siempre que nos enredamos en pensamientos llenos de crítica, culpabilización o rabia, tenemos dificultades para crear un ambiente sano en nuestro interior. La CNV nos ayuda a adoptar un estado mental más apacible al alentarnos a centrarnos más en lo que verdaderamente deseamos que en lo que está mal en los demás o en nosotros.

Una de las personas que participaba en uno de nuestros talleres de tres días nos contó una profunda revelación personal. Uno de los objetivos que se había planteado durante el taller había sido cuidarse mejor, y al segundo día se despertó por la mañana con el dolor de cabeza más fuerte que recordaba haber tenido en mucho tiempo. «En circunstancias normales, lo primero que hubiera hecho al encontrarme en aquella situación habría sido analizar en qué me había equivocado. ¿Había comido algo que no debía? ¿Estaría agotada? ¿Había hecho esto o aquello? ¿Había dejado de hacer tal otra cosa? Pero como me había propuesto aplicar la CNV para ocuparme primordialmente de mí, lo que me pregunté, en cambio, fue: "¿Qué necesito hacer ahora mismo con este dolor de cabeza tan fuerte que tengo?". Me incorporé en la silla e hice una serie de movimientos giratorios muy lentos con la cabeza, después me levanté, me paseé un poco e hice una serie de cosas para sentirme mejor en lugar de castigarme. El dolor de cabeza ce-

dió, lo que me permitió asistir al taller de aquel día. Eso fue para mí algo importantísimo. Al centrarme en el dolor de cabeza, comprendí que el día anterior no había prestado suficiente atención a mi persona, por lo que interpreté el dolor de cabeza como un aviso que me decía: "Necesito más atención". Me concedí la atención que necesitaba, gracias a lo cual pude participar en el taller. Como había tenido dolores de cabeza toda la vida, aquel fue para mí un punto de inflexión.»

En otro taller, uno de los participantes preguntó cómo podíamos conseguir, a través del lenguaje de la CNV, abstenernos de insultar a los conductores con que nos encontramos en la autopista. ¡Era una situación muy familiar para mí! Debido a mi trabajo, llevaba años conduciendo en autopistas por todo el país, y me cansaban y me molestaban las frases violentas que se me ocurrían todo el tiempo. Bastaba que alguien no condujera de acuerdo con mis esquemas para convertirse automáticamente en mi enemigo, un villano. En mi cerebro era habitual que se entrecruzasen frases del siguiente tenor: «¡Qué demonios le pasa a este tipo! ¿Es que no mira por dónde va?». Dada esta manera de ver las cosas, lo único que se me ocurría era castigar al conductor en cuestión y, como no podía hacerlo, debía tragarme la rabia, lo que no dejaba de cobrarse su tributo.

Cuando escuchamos nuestros sentimientos y necesidades mitigamos el estrés.

Hasta que un día aprendí a traducir aquellos juicios míos en sentimientos y necesidades y ofrecerme empatía: «¡Me da terror que haya personas que conducen de esa manera! ¡Ojalá se dieran cuenta del peligro que corren!». Me sorprendió ver que, gracias a esta actitud, que consistía simplemente en llegar al fondo de lo que sentía y necesitaba en lugar de culpar a los demás, conseguía disminuir en gran medida la tensión de la situación.

Al empatizar con los otros se mitiga el estrés.

Más adelante decidí practicar la empatía con otros conductores, lo que me aportó una primera experiencia muy gratificante. Me había quedado detrás de un auto que circulaba muy por debajo del límite de velocidad permitida y que, encima, la reducía en cada cruce. Echando chispas, exclamé para mis adentros: «¡No es forma de conducir!». Pero inmediatamente, dándome cuenta de que me sentía cada vez más tenso, me dispuse a enfocar mis pensamientos en considerar qué podía estar sintiendo y necesitando el otro conductor. Pensé que estaría confuso y desorientado y, por lo tanto, deseando obtener paciencia de aquellos que lo seguíamos. Cuando la carretera se ensanchó y pude adelantarlo, vi que la persona que conducía era una señora que debía de tener más de ochenta años. En su rostro se reflejaba una expresión de terror. Me satisfizo que la actitud de empatía que había decidido adoptar con esa conductora me hubiera impedido recurrir al boci-

nazo o ceder a alguna de mis tácticas habituales para demostrar a quien fuera que me molestaba su forma de conducir.

Sustituyamos el diagnóstico por la CNV

Hace muchos años, después de haber invertido nueve de mi vida en la formación necesaria para obtener el título de psicoterapeuta, asistí a una conversación entre el filósofo israelí Martin Buber y el psicólogo estadounidense Carl Rogers. Buber se preguntaba si una persona cualquiera podría practicar la psicoterapia poniéndose en el papel del psicoterapeuta. Estaba visitando Estados Unidos y había sido invitado a participar junto con Carl Rogers en un debate que se iba a realizar en una institución psiquiátrica frente a un grupo de profesionales de salud mental.

En este diálogo Buber afirmó que el crecimiento del ser humano surge del encuentro entre dos personas que se expresan de una forma vulnerable y auténtica a través de lo que él llama una relación «yo-tú». No creía que pudiera surgir el mismo tipo de autenticidad cuando las personas que se relacionan son el psicoterapeuta y el consultante. Rogers estaba de acuerdo con que la autenticidad era un requisito previo para el crecimiento personal. Sostenía, sin embargo, que los psicoterapeutas preparados estaban en condiciones de trascender su función y establecer un contacto auténtico con las personas que los consultan.

Buber se mostraba escéptico. En su opinión, aun cuando los psicoterapeutas establecieran vínculos de confianza con sus consultantes y se relacionaran de una manera auténtica con ellos, era un contacto que se volvía imposible si los consultantes seguían viéndose como consultantes y los psicoterapeutas como psicoterapeutas. Observó cómo el mismo proceso de fijar una hora de sesión para ir al consultorio del terapeuta y de acordar el pago de unos honorarios ya disminuía la probabilidad de que se estableciera una relación auténtica entre dos personas.

Aquel diálogo me sirvió para aclarar mi arraigada ambivalencia con respecto al distanciamiento clínico, una norma sagrada en el tipo de psicoterapia psicoanalítica en la que yo me había formado. El hecho de que un terapeuta exprese sus propios sentimientos y necesidades a sus consultantes era juzgado como una señal de patología. Los psicoterapeutas competentes debían mantenerse al margen del proceso terapéutico y convertirse en espejos en los que el consultante proyectase sus transferencias, para poder luego trabajar en ellas. Yo comprendía la teoría que existe detrás de la actitud del psicoterapeuta de mantener sus procesos internos al margen del tratamiento para no proyectar sus propios conflictos sobre el cliente. A mí, sin embargo, siempre me había resultado incómodo mantener la distancia emocional exigida y, por otra parte, creía en las ventajas de comprometerme en el proceso.

Así fue cómo comencé a probar la sustitución del lenguaje clínico por el len-

guaje de la CNV. En lugar de interpretar lo que me decían las personas que me consultaban valiéndome de las teorías sobre la personalidad que había estudiado, opté por escucharlos de forma empática. En vez de emitir un diagnóstico, les revelaba lo que me estaba ocurriendo por dentro. Al principio me resultó atemorizante. Me preocupaba pensar cómo reaccionarían mis colegas ante la autenticidad con la que dialogaba. Sin embargo, los resultados fueron tan gratificantes tanto para mí como para mis consultantes que no tardé en superar mis dudas. Desde 1963 la idea de involucrarse y expresarse plenamente en la relación que se establece entre terapeuta y consultante ha dejado de ser un concepto herético. Sin embargo, cuando comencé a ponerlo en práctica, era frecuente que algunos psicoterapeutas me invitaran a exponer mis teorías y me desafiaran a demostrar que lo que estaba haciendo funcionaba.

Una vez, un numeroso grupo de especialistas en salud mental de una institución psiquiátrica estatal me invitó a demostrarles cómo podía aplicarse la CNV para ayudar a personas con una gran carga de angustia. Después de una presentación de una hora, me pidieron que entrevistara a una paciente, hiciera una evaluación de su estado y recomendara un tratamiento. Entonces conversé por espacio de media hora con una mujer de veintinueve años, madre de tres hijos. En cuanto la mujer abandonó la sala, el responsable de su caso me hizo varias preguntas, la primera de las cuales fue: «Doctor Rosenberg, le ruego que haga un diagnóstico diferencial. ¿Le parece que esta mujer presenta una reacción esquizofrénica o que se trata de un caso de psicosis inducida por fármacos?».

Empaticé con los consultantes en lugar de interpretarlos; me expresé genuinamente en lugar de diagnosticarlos.

Le contesté que me sentía incómodo con su pregunta. Aun cuando en mi etapa de prácticas tuve que trabajar en un hospital psiquiátrico, jamás sabía con seguridad en qué clasificaciones diagnósticas debía incluir a las personas. Desde entonces había tenido ocasión de leer investigaciones que me habían revelado que existía desacuerdo entre los psiquiatras y los psicólogos en relación con estos términos. Según los informes, los diagnósticos de los pacientes que acudían a los centros psiquiátricos se basaban más en la escuela a la que adhería el psiquiatra encargado del caso que en las características de los pacientes.

Seguí diciendo que me sentía reacio a aplicar aquellos términos por muy implantado que estuviera su uso, por la simple razón de que no veía cómo beneficiaban a los pacientes. En medicina clínica, determinar el proceso causante de la enfermedad suele servir como orientación clara para definir un tratamiento, pero yo no percibía esta relación en lo que denominamos enfermedades mentales. Según mi experiencia, en las reuniones celebradas para hablar de los casos clínicos,

el personal dedicaba la mayor parte del tiempo a deliberar sobre un diagnóstico. Entonces, cuando estaba por terminar el tiempo asignado al caso, el psiquiatra encargado apelaba a la ayuda de sus colegas para definir un plan de tratamiento. A menudo se ignoraba su petición para proseguir el debate en torno al diagnóstico.

Le expliqué a aquel psiquiatra que la CNV me insta a formularme las preguntas siguientes en lugar de pensar en lo que estaba mal en el paciente: «¿Qué siente esta persona? ¿Qué necesita? ¿Cómo me siento yo en relación con esta persona y qué necesidades hay detrás de mis sentimientos? ¿Qué acción o qué decisión querría pedirle a esta persona, a partir de la creencia de que la ayudaría a vivir más feliz?». Como nuestras respuestas a estas preguntas son muy reveladoras con respecto a nosotros mismos y a nuestros valores, es lógico que nos sintamos mucho más vulnerables que si nos limitamos a diagnosticar el trastorno que afecta a otra persona.

En otra ocasión me invitaron a que hiciera una demostración de cómo podría enseñarse la CNV a personas diagnosticadas como esquizofrénicos crónicos. En presencia de ochenta psicólogos, psiquiatras, trabajadores sociales y enfermeras, se reunió en un estrado a quince pacientes a los que se había diagnosticado esquizofrenia para que yo los entrevistara. Al presentarme y explicar a los asistentes la finalidad que se proponía la CNV, uno de los pacientes se expresó de una manera que no parecía relacionada con lo que yo estaba diciendo. Teniendo presente que el diagnóstico que le habían hecho era esquizofrenia crónica, sucumbí a la actitud clínica de dar por sentado que el hecho de que yo no comprendiera a ese cliente obedecía a su confusión. «Parece que tiene usted problemas para seguir lo que estoy diciendo», observé.

Entonces intervino otro paciente que dijo: «Yo entiendo lo que él está diciendo». Y procedió a explicar que sus palabras tenían sentido en el contexto de la presentación que yo había hecho. Dándome cuenta entonces de que aquel hombre no estaba confundido sino que yo no había captado la conexión entre nuestros pensamientos, me sentí mal por la facilidad con la que yo le había atribuido la responsabilidad de la brecha que se había producido en nuestra comunicación. Me habría gustado hacerme cargo de mis propios sentimientos y decirle, por ejemplo: «Me siento confundido. Me gustaría ver la conexión entre lo que yo dije y su respuesta, pero no lo logro. ¿Le gustaría explicarme qué relación tienen sus palabras con lo que dije?».

Salvo por este breve desliz hacia el pensamiento clínico, la sesión con los pacientes se desarrolló con éxito. El personal, impresionado por la reacción de los pacientes, quiso saber si yo consideraba que aquel grupo era excepcionalmente cooperativo. Les respondí que, cuando me abstenía de hacer diagnósticos y me mantenía conectado con lo que sucedía dentro de mí y de los demás, la gente solía reaccionar de manera positiva.

Uno de los miembros del equipo profesional pidió entonces que realizáramos una sesión de aprendizaje similar con algunos psicólogos y psiquiatras como participantes. Entonces los pacientes que estaban en el escenario intercambiaron sus asientos con varios profesionales que se ofrecieron como voluntarios. Trabajando con el grupo me fue bastante difícil tratar de explicarle a un psiquiatra la diferencia que establece la CNV entre la comprensión intelectual y la empatía. Siempre que una persona del grupo expresaba sus sentimientos, este psiquiatra ofrecía su comprensión de la dinámica psíquica que existía detrás de esos sentimientos en lugar de empatizar con ellos. Cuando el hecho se repitió por tercera vez, uno de los pacientes que estaba sentado entre el público no pudo reprimirse por más tiempo y estalló: «¿No ve que lo está haciendo otra vez? En lugar de comprender los sentimientos de esa mujer lo que usted hace es interpretar lo que ella dice».

Cuando adoptamos las habilidades y la toma de conciencia de la CNV, podemos ayudar a otras personas en encuentros que son genuinos, abiertos y recíprocos, en lugar de recurrir a relaciones profesionales caracterizadas por el distanciamiento emocional, el diagnóstico y la jerarquía.

Resumen

La CNV enriquece la comunicación interior al ayudarnos a transformar los mensajes internos negativos en sentimientos y necesidades. La capacidad de distinguir nuestros propios sentimientos y necesidades y de empatizar con ellos puede salvarnos de la depresión. Podremos entonces reconocer que en todas nuestras acciones existe un componente de elección. Al mostrarnos cómo podemos centrarnos en lo que queremos realmente en lugar de concentrarnos en lo que falla tanto en los demás como en nosotros, la CNV nos ofrece los instrumentos y la comprensión necesarios para crear un estado mental más apacible. Los profesionales que trabajan en psicoterapia y otras relaciones de ayuda también pueden usar la CNV para establecer vínculos recíprocos y auténticos con las personas que los consultan.

La CNV en acción

Cómo abordamos los resentimientos y los juicios dirigidos a nosotros mismos.

Una estudiante de la comunicación no violenta comparte con nosotros la siguiente historia:

Acababa de regresar de mi primer curso intensivo en CNV. Me esperaba en casa una amiga a la que no veía desde hacía dos años. Conocí a Iris, que ha sido bibliotecaria de una escuela durante veinticinco años, en un intenso viaje por zonas inhóspitas que duró dos semanas y que culminó en una excursión en carpa de tres días en las montañas Rocosas. Después de escuchar mi entusiasta descripción de la CNV, Iris me confesó que todavía se sentía afectada por algo que una de las jefas del desierto de Colorado le había dicho hacía seis años. Recordaba a aquella mujer con gran nitidez: era ruda, tenía las palmas de las manos marcadas por los surcos de las cuerdas que habían sujetado el cuerpo de una persona suspendido del saliente de una roca, leía el destino en las deposiciones de los animales, lanzaba alaridos en la oscuridad, bailaba de alegría, gritaba su verdad a los cuatro vientos, y se quedó observando nuestro autobús con la mirada perdida mientras nosotras agitábamos la mano en señal de despedida. Lo que Iris le había oído decir a Leav en uno de sus encuentros fue: «Iris, no aguanto a la gente como tú, siempre tan amable y dulce con todo el mundo, siempre tan metida en tu papel de bibliotecaria sumisa. ¿Por qué no te sacudes de encima ese papel y ves qué pasa?».

Hacía seis años que aquellas palabras de Leav resonaban en la cabeza de Iris, y hacía seis años que, mentalmente, les iba dando diferentes respuestas. Las dos anhelábamos averiguar cómo la CNV podía influir en su situación. Adopté, pues, el papel de Leav y repetí lo que le había dicho a Iris.

Iris *(olvidándose de la CNV y percibiendo una crítica y una ofensa en lo que oía):* No tienes ningún derecho a hablarme así. ¡Tú no sabes cómo soy yo, no sabes qué clase de bibliotecaria soy! Me tomo muy en serio mi trabajo y te diré, para que sepas, que considero que mi profesión tiene un carácter educativo, como la de cualquier docente...

Yo *(escuchando desde la conciencia de la CNV, con empatía y como si fuera Leav):* Me parece que estás enojada porque te gustaría que yo reconociera cómo eres realmente antes de criticarte, ¿es así?

Iris: ¡Ni más ni menos! No tienes ni idea de lo mucho que me costó ha-

cer esta excursión. ¡Pero, ya ves! Aquí estoy y conseguí lo que me propuse, ¿no? ¡Acepté todos los retos de estos catorce días y los superé!

Yo: ¿Me estás diciendo que te sientes dolida y que te gustaría que reconociera y apreciara tu coraje y el esfuerzo que hiciste?

El diálogo siguió y, en su transcurso, Iris mostró un cambio de actitud, una reacción habitual en toda persona que se siente «escuchada» a su entera satisfacción. Por ejemplo, la persona tal vez se distienda y exhale un profundo suspiro, lo que suele ser indicio de que ha recibido la empatía adecuada y de que en ese momento está en condiciones de desplazar la atención a otras cuestiones que no sean el malestar que había expresado hasta ese momento. Algunas veces la persona está preparada para prestar atención a los sentimientos y necesidades de los demás. Otras, sin embargo, es necesaria otra muestra de empatía para atender alguna otra zona de dolor que pueda existir en la persona. En el caso particular de Iris, advertí que había otro aspecto que considerar antes de que estuviera en condiciones de escuchar a Leav. La razón era que Iris había estado durante seis años de su vida sintiéndose humillada por no haber sido capaz de responderle a Leav de manera digna. Después de ese cambio sutil, continuó de inmediato:

Iris: ¡No entiendo por qué no se lo dije así hace seis años!

Yo *(como yo misma, una amiga capaz de brindarle empatía):* ¿Te sientes frustrada porque te habría gustado expresarte mejor en aquella ocasión?

Iris: ¡Me siento como una idiota! Yo sabía entonces perfectamente que no tenía nada de «bibliotecaria sumisa». No sé por qué no se lo dije.

Yo: O sea, ¿te habría gustado conectarte mejor contigo misma para decírselo?

Iris: Sí. Y lo que también me saca de quicio es que no debería haber dejado que me llevara por delante.

Yo: ¿Habrías querido mostrarte más asertiva con ella?

Iris: Exacto. Necesito recordar que tengo derecho a defender quién soy.

Iris se queda en silencio unos segundos. Después expresa su deseo de practicar la CNV y de prestar atención a las palabras de Leav de una manera diferente.

Yo *(como Leav):* Iris, no aguanto a la gente como tú, siempre tan amable y obsequiosa con todo el mundo, siempre tan metida en tu pa-

pel de bibliotecaria sumisa. ¿Por qué no te sacudes de encima ese papel y ves qué pasa?

Iris *(escuchando los sentimientos, necesidades y peticiones de Leav):* Oh, Leav, veo que te sientes frustrada... frustrada porque... porque yo... *(En este punto Iris se da cuenta de que está incurriendo en un error habitual. Al hablar en primera persona, se atribuye la responsabilidad de lo que Leav siente, en lugar de referirse a algún deseo de Leav que esté generando ese sentimiento. Estaba a punto de expresar «Te sientes frustrada porque yo soy de una determinada manera» en vez de «Te sientes frustrada porque querrías algo diferente de mi parte».)*

Iris vuelve a intentarlo: Me parece, Leav, que te sientes frustrada porque querrías... querrías...

Mientras yo hacía verdaderos esfuerzos para identificarme con Leav, de pronto lo entendí, vi como en un fogonazo lo que yo (en mi papel de Leav) quería: «¡Conexión!... ¡Sí, eso es lo que quiero! ¡Quiero conectarme contigo, Iris! Y me siento frustrada con toda esa dulzura y amabilidad que se interponen y por eso me gustaría apartarlas de un manotazo simplemente para poder darte un abrazo».

Las dos nos quedamos un poco atontadas después de aquella explosión, y después Iris dijo: «Si yo hubiera sabido entonces que lo que ella quería era esto, si me hubiera dicho que deseaba una auténtica conexión conmigo... ¡Madre mía! ¡Si me parece que casi siento amor!». Aun cuando no volvió a tener ocasión de establecer contacto con la Leav de carne y hueso para comprobar la veracidad de aquella revelación, después de esa sesión práctica de CNV Iris tomó una firme resolución gracias a aquel insidioso conflicto, y a partir de entonces le resultó más fácil escuchar con más atención a quienes la rodeaban e interpretar lo que le decían de otro modo que no fuera «descalificador», que era lo que había hecho hasta entonces.

... Cuanto mejor conozcas la gratitud,
menos víctima serás del resentimiento,
la depresión y la desesperación. La gratitud
actuará como un elixir que irá
disolviendo gradualmente esa dura corteza
que envuelve tu ego —tu necesidad de posesión
y de control— y hará de ti
una persona generosa. El sentimiento
de gratitud pone en marcha una auténtica alquimia
espiritual, nos hace magnánimos—
engrandece nuestra alma.

SAM KEEN

13
EXPRESAR AGRADECIMIENTO MEDIANTE LA COMUNICACIÓN NO VIOLENTA

La intención existente detrás del agradecimiento

«Tu informe es muy bueno.»

«Eres una persona muy sensible.»

«Anoche fuiste muy amable al ofrecerte a acompañarme a casa.»

Este tipo de frases son típicas expresiones de agradecimiento en una comunicación que aliena de la vida. Tal vez el lector se sorprenda al ver que considero que los cumplidos y los elogios alienan de la vida.

Con frecuencia los cumplidos son juicios -aunque sean positivos- de los otros.

Observe, sin embargo, que expresar el agradecimiento de esa manera resulta muy poco revelador con respecto a qué le está pasando a la persona que lo emite al mismo tiempo que lo ubica en la posición de alguien que emite juicios. Considero que los juicios —tanto los positivos como los negativos— forman parte de la comunicación que aliena de la vida.

En los talleres de capacitación que coordinamos en organizaciones, suelo encontrar gerentes que no están de acuerdo conmigo y defienden la práctica del elogio y el cumplido alegando que «funciona». Dicen: «Los estudios realizados en este campo demuestran que si un gerente elogia a sus empleados, éstos trabajan más. Ocurre lo mismo en las escuelas: si los maestros elogian a los alumnos, éstos estudian más». Aunque conozco ese tipo de estudios, estoy convencido de que las personas que reciben estos elogios trabajan más, pero sólo al principio. En cuanto descubren la manipulación que se oculta detrás del elogio, su productividad cae en picada. Lo que a mí más me inquieta es que el elogio queda despojado de todo lo que tiene de hermoso cuando el que lo recibe se da cuenta de la intención que se esconde detrás de él y advierte que es una manera de engatusarlo para conseguir algo a cambio.

Además, cuando hacemos comentarios positivos como medio de influir en los demás, no tenemos la certeza de cómo recibirán nuestras palabras. En una historieta, vemos a un indígena estadounidense que le comenta a otro: «Mira cómo aplico la psicología moderna con mi caballo». Lleva al amigo junto al caballo y di-

ce al oído del animal: «Mi caballo es el más valiente y el más rápido de todo el Oeste». El caballo adopta un aire de tristeza y se dice: «¿Qué te parece? Fue y se compró otro caballo».

Expresemos el agradecimiento para celebrar y no para manipular.

Cuando usamos la CNV para expresar agradecimiento, hacemos simplemente eso, expresar agradecimiento, sin esperar nada a cambio. Nuestra única intención es celebrar la manera en que otras personas enriquecieron nuestra vida.

Los tres componentes del agradecimiento

La CNV distingue de manera clara tres componentes de la expresión de agradecimiento:

1) las acciones que contribuyeron a nuestro bienestar;
2) nuestras necesidades específicas que quedaron satisfechas;
3) los sentimientos placenteros que son el resultado de la satisfacción de dichas necesidades.

Decir "gracias" en la CNV: "Esto es lo que hiciste; esto es lo que siento; ésta es mi necesidad que fue satisfecha."

La secuencia de estos componentes puede variar; algunas veces los tres se pueden transmitir con una sonrisa o con un simple «Gracias». Sin embargo, si queremos asegurarnos de que nuestra expresión de agradecimiento fue recibida plenamente, es valioso que desarrollemos la elocuencia necesaria para expresar en palabras los tres componentes. El diálogo que reproduzco a continuación ilustra de qué modo un elogio puede transformarse en una expresión de agradecimiento que incluya los tres componentes.

Participante *(acercándose a mí al final de un taller)*: Marshall, ¡eres brillante!

MR: No encuentro en tu agradecimiento todo lo que me gustaría.

Participante: ¿Por qué? ¿A qué te refieres?

MR: En mi vida me han calificado de muchas cosas diferentes, pero no recuerdo haber aprendido nada a través de lo que me han dicho que soy. Me gustaría aprender algo del elogio que me haces, pero necesitaría más información.

Participante: ¿De qué tipo?

MR: En primer lugar, me gustaría saber qué dije o hice que haya contribuido a que tu vida sea mejor.

Participante: Bueno, eres tan inteligente...

MR: Me parece que acabas de emitir otro juicio con respecto a mi persona y sigo preguntándome qué hice para mejorar tu vida.

La participante se quedó un momento pensativa y después, señalando las notas que había tomado en las sesiones del taller, dijo: Fíjate en estas dos cosas. Es por estas dos cosas que dijiste.

MR: Ah, lo que me agradeces son estas dos cosas que dije.

Participante: Sí.

MR: Ahora me gustaría que me dijeras cómo te sientes en relación con estas dos cosas que dije.

Participante: Llena de esperanza y aliviada.

MR: Y ahora me gustaría que me dijeras qué necesidades tuyas quedaron satisfechas por el hecho de que yo haya dicho estas dos cosas.

Participante: Tengo un hijo de dieciocho años con quien no he podido comunicarme. Había buscado desesperadamente alguna orientación que me permitiera relacionarme con él de una manera más amorosa y estas dos cosas que dijiste me dieron la orientación que estaba buscando.

Después de escuchar esas tres cuestiones—qué había hecho yo, cómo se sentía ella y qué necesidades suyas habían quedado satisfechas—, estuve en condiciones de celebrar con ella su expresión de agradecimiento. Si desde el principio se hubiera expresado con el lenguaje de la CNV, la participante me habría dicho más o menos lo siguiente: «Marshall, cuando dijiste estas dos cosas [mostrándome al mismo tiempo las notas que había tomado], me sentí muy esperanzada y aliviada, porque estaba buscando la manera de conectarme con mi hijo y tus palabras me dieron la orientación que andaba buscando».

La recepción de las expresiones de agradecimiento

A muchas personas nos resulta difícil recibir de corazón las expresiones de agradecimiento. Nos inquieta pensar que tal vez no las merezcamos. Y nos preocupa lo que los demás esperan conseguir a cambio, sobre todo si tenemos docentes o gerentes que usan el elogio para potenciar la productividad de sus alumnos o sus empleados. A veces también nos inquieta pensar si estaremos o no a la altura de los elogios que nos hacen. Acostumbrados a vivir en una cultura en la que comprar, ganar y merecer son las modalidades normales de intercambio, el simple hecho de dar y recibir a menudo nos incomoda.

La CNV nos anima a recibir los elogios con la misma empatía que expresamos cuando escuchamos otros mensajes. Escuchamos lo que hicimos para contribuir al bienestar de los demás; escuchamos sus sentimientos y las necesidades que fue-

ron satisfechas. Atesoramos en nuestro corazón la feliz realidad de que todos somos capaces de mejorar la calidad de vida de otras personas.

Aprendí de mi amigo Nafez Assailey a recibir los elogios de corazón. Nafez formaba parte de un equipo de palestinos a los que habíamos invitado a Suiza para asesorarlos en la CNV en una época en que las precauciones en materia de seguridad aconsejaban no juntar palestinos con israelíes en ninguno de sus países. «Estas enseñanzas nos serán muy valiosas para la paz en nuestro país», me dijo Nafez. «Querría darte las gracias tal como nosotros, los musulmanes sufíes, solemos darlas cuando queremos expresar que apreciamos especialmente una determinada cosa.» Seguidamente, enganchando el dedo pulgar en el mío, me miró a los ojos y dijo: «Beso al Dios que hay en ti que te permite darnos lo que nos diste». Después me besó la mano.

Recibamos el reconocimiento sin sentimientos de superioridad ni falsa modestia.

La expresión de gratitud de Nafez me enseñó una manera diferente de recibir agradecimiento. El elogio suele recibirse desde una de dos posiciones extremas. En una de ellas está la egolatría, que nos induce a creer que somos superiores por el hecho de haber sido objeto de elogio. En el extremo opuesto está la falsa modestia, que intenta restar importancia al elogio: «¡No, no tiene importancia!». Nafez me demostró que yo era capaz de recibir un elogio con agrado, consciente de que Dios nos ha dado a todos la facultad de enriquecer la vida de los demás. Si tengo plena conciencia de que Dios actúa a través de mí para que pueda enriquecer la vida de los demás, conseguiré evitar las trampas de la egolatría y la falsa modestia.

Cuando Golda Meir era primera ministra de Israel, cierta vez regañó a uno de sus ministros diciéndole: «No sea tan humilde, usted no es tan importante.» Las siguientes líneas, atribuidas a la escritora contemporánea Marianne Williamson, me sirven de recordatorio para no caer en la trampa de la falsa modestia:

> *«Nuestro temor más grande no es el de no estar a la altura. Lo que más tememos es ser infinitamente poderosos.*
> *Lo que nos asusta es nuestra luz, no nuestra oscuridad. Eres hijo de Dios. Que tu juego sea pequeño no le hace bien al mundo.*
> *No hay nada meritorio en el acto de encogerse tanto para que los que están a tu alrededor no se sientan inseguros.*
> *Nacimos para revelar la gloria de Dios que llevamos dentro. No son sólo algunos los que la llevan, la llevamos todos.*
> *Cuando dejamos que nuestra luz brille, damos inconscientemente permiso a los demás para que hagan lo mismo.*
> *Cuando nos liberamos de nuestros miedos, nuestra presencia hace que automáticamente se liberen los demás.»*

El hambre de elogios

Por paradójico que parezca, aun cuando nos sintamos incómodos cuando nos expresan agradecimiento, casi todos anhelamos ser reconocidos y apreciados sinceramente. Durante una fiesta sorpresa que me ofrecieron, un amigo mío de doce años propuso un juego para que los asistentes se presentaran mutuamente. Teníamos que escribir una pregunta, echar el papelito en una caja y después, por turno, cada uno de los presentes tomaba un papel y respondía en voz alta la pregunta escrita en él.

Hacía muy poco tiempo me había tocado asesorar a varios organismos dedicados a los servicios sociales y organizaciones industriales, y me había sorprendido comprobar cuán a menudo la gente tenía un gran anhelo de que se reconozca su trabajo. «Por mucho que hagas, nunca te dicen una palabra amable; pero, si cometes un error, inmediatamente se te echan encima», exclamaban con un suspiro. Así que cuando me tocó escribir la pregunta de aquel juego, se me ocurrió la siguiente: «¿Qué te gustaría que dijeran de ti que te hiciera saltar de alegría?».

Tendemos a darnos cuenta de lo que está mal, y no de lo que está bien.

Esa pregunta le correspondió a una mujer que, apenas la leyó, se puso a llorar. Como parte de su trabajo como directora de un refugio para mujeres maltratadas, dedicaba un gran esfuerzo para organizar un programa mensual que les gustara a todas. Sin embargo, cada vez que lo presentaba, había como mínimo un par de mujeres que protestaban. No recordaba haber recibido nunca un agradecimiento por los esfuerzos que hacía para organizar los programas. Cuando leyó mi pregunta, la mujer no pudo evitar que aflorara su anhelo por recibir agradecimiento y se había echado a llorar.

Al oír la historia de esta mujer, otro amigo mío dijo que también quería responder a esa pregunta. Y tras él, todos los asistentes quisieron contestarla, y varios de ellos se pusieron a llorar.

Aunque este deseo de agradecimiento —que nada tiene que ver con los elogios cuyo objeto es la manipulación— se hace particularmente evidente en el lugar de trabajo, también afecta a la vida de familia. Una noche en que hice notar a mi hijo que no había hecho un trabajo al que se había comprometido en casa, me replicó: «Papá, ¿te das cuenta de que sueles comentar lo que está mal y que no dices nada cuando algo está bien?». Fue una observación que me quedó grabada. Me di cuenta de que yo estaba continuamente buscando mejoras, pero apenas me detenía para celebrar lo que estaba saliendo bien. Acababa de terminar un taller en el que habían participado cien personas, y todos, salvo una persona, lo habían evaluado muy bien. Lo único que persistía en mis pensamientos era la insatisfacción de esa persona.

Aquella noche escribí la letra de una canción que comenzaba así:

«*Sí consigo el noventa y ocho por ciento*
en lo que hago,
¿por qué sólo me enredo en ese dos fallido,
cuando el trabajo termino?»

Un día me di cuenta de que podía adoptar la actitud de una docente que había conocido. Uno de sus alumnos no se había preparado para un examen y le había entregado una hoja de papel en blanco, en la que sólo había escrito su nombre. La sorpresa del chico fue mayúscula cuando la profesora le devolvió la hoja de papel con una calificación del 14 por ciento. «¿Por qué me pone un 14 por ciento?», le preguntó sin creer lo que estaba viendo. «Por la pulcritud», respondió ella. Desde la llamada de atención de mi hijo Brett, trato de ser más considerado con lo que hacen aquellos que me rodean y que enriquece mi vida, y procuro mejorar mi habilidad para expresarles mi agradecimiento.

Superar la renuencia a expresar agradecimiento

Me emocionó mucho un pasaje del libro de John Powell *El secreto para seguir amando* en el que describe la tristeza que le produce el hecho de que nunca, mientras vivió su padre, hubiera podido expresarle su agradecimiento. ¡Qué lástima que perdamos la oportunidad de agradecer a las personas que ejercieron una influencia importante en nuestra vida!

Después de leer el párrafo recordé a un tío mío, Julius Fox. Cuando yo era niño, venía todos los días a cuidar a mi abuela, que sufría una parálisis total. Mientras la cuidaba, su rostro siempre mostraba una sonrisa cálida y afectuosa. Por poco placentero que me pareciera lo que estaba haciendo, mi tío la trataba siempre como si mi abuela le estuviera haciendo el más grande de los favores dejando que la cuidara. Su conducta me sirvió como un excelente modelo de fortaleza masculina, un ejemplo al que recurrí en muchos momentos de mi vida.

Me di cuenta de que nunca había expresado mi agradecimiento a mi tío, que entonces estaba gravemente enfermo y prácticamente al borde de la muerte. Sabía que todavía tenía tiempo de decírselo, pero también percibí la fuerte resistencia que me lo impedía: «Seguro que él ya sabe lo mucho que significa para mí. Además, si se lo digo, haré que se sienta incómodo». Pero tan pronto como lo pensé, supe que no era verdad. En muchas ocasiones de mi vida había dado por sentado que alguien sabía lo mucho que yo lo apreciaba, para acabar descubriendo que no era así. Y aun, cuando a veces podía parecer que la persona se sentía incómoda cuando yo le expresaba mi agradecimiento, no por ello renunciaba a oírlo.

Todavía indeciso, no cesaba de repetirme que las palabras eran incapaces de transmitir la intensidad de lo que yo pretendía comunicar. Sin embargo, no tardé

en descartar también aquella excusa: sí, tal vez las palabras son vehículos muy pobres para transmitir la intensidad de nuestros sentimientos, pero «¡Siempre es mejor algo que nada!».

Al poco tiempo tuve la oportunidad de sentarme al lado de mi tío Julius durante una reunión de familia, y las palabras me fluyeron de manera natural. Y él las escuchó con placer y sin incomodidad alguna. Como los sentimientos que bullían en mí durante aquella velada habían rebosado los bordes, al llegar a mi casa escribí un poema y se lo mandé. Después supe que todos los días hasta su muerte, que se produjo tres semanas más tarde, mi tío hizo que le leyeran aquel poema.

Resumen

Los elogios convencionales suelen adoptar la forma de juicios y a veces se ofrecen para manipular el comportamiento de los demás. La CNV alienta la expresión del agradecimiento por el agradecimiento mismo. Expresamos: 1) la acción que contribuyó a nuestro bienestar, 2) la necesidad particular que quedó satisfecha con dicha acción, y 3) el sentimiento de placer que se produce como resultado.

Cuando recibimos una expresión de agradecimiento así, podemos hacerlo sin sentimientos de superioridad o de falsa modestia; la celebramos junto con la persona que nos la ha ofrecido.

EPÍLOGO

Una vez pregunté a mi tío Julius cómo había logrado desarrollar esa notable capacidad para dar tan generosamente. Me pareció que mi pregunta lo halagaba y, antes de contestar, se quedó unos momentos pensativo: «Tuve la suerte de contar con buenos maestros», me respondió al fin. Al pedirle que me los nombrara, recordó: «Tu abuela fue la mejor maestra que tuve. Cuando naciste ya estaba enferma, por lo que no puedes saber cómo era en realidad. ¿No te contó tu madre que, en la época de la Depresión, recibió en su casa a un sastre, a su esposa y a sus dos hijos porque habían perdido su vivienda y su negocio y que vivieron tres años en su casa?». Yo recordaba muy bien esa historia porque me había impresionado muchísimo cuando me la contó mi madre. ¿De dónde habría sacado mi abuela el espacio necesario para ofrecer alojamiento en su casa al sastre y a su familia teniendo en cuenta que vivía modestamente y que además ya tenía nueve hijos?

Mi tío Julius siguió recordando la actitud generosa y compasiva de mi abuela a través de unas cuantas anécdotas más, todas las cuales yo ya conocía desde la niñez. Y después me preguntó:

— Seguramente tu madre te habló de Jesús, ¿verdad?

—¿De quién? —pregunté yo.

— De Jesús.

— No, jamás me habló de Jesús.

La historia sobre Jesús fue el último regalo que, antes de morir, me hizo mi tío Julius. Me contó que una vez un hombre llamó a la puerta de la casa de mi abuela y le pidió que le diera algo de comer. No era raro que pasara esto, porque todos los vecinos sabían que, pese a ser muy pobre, jamás habría negado comida a nadie que se la pidiera. Aquel hombre era barbudo y tenía una cabellera negra desaliñada; iba cubierto de harapos y del cuello le colgaba una cruz tosca hecha con unas ramas unidas por una cuerda. Mi abuela lo invitó a entrar en la cocina y le dio de comer; mientras él comía, le preguntó cómo se llamaba:

—Me llamo Jesús —respondió él.

—¿No tiene apellido? —inquirió ella.

—Soy Jesús, el Señor.

(Mi abuela no hablaba bien el inglés. Y otro tío mío, Isidor, me contó que cuando él entró en la cocina de mi abuela mientras el hombre estaba comiendo, ésta se lo presentó como: Sr. Elseñor.)

Mientras seguía comiendo, mi abuela le preguntó al hombre dónde vivía.

—No tengo casa —respondió él.

—Pero, ¿dónde dormirá esta noche? Hace frío.

—No lo sé.

—¿Le gustaría quedarse aquí? —se ofreció mi abuela.

El hombre se quedó siete años en la casa.

Mi abuela practicaba habitualmente la comunicación no violenta. No se paró a pensar en lo que «era» aquel hombre. De haberlo hecho, lo más probable es que se hubiera dicho que era un loco y habría hecho todo lo posible para sacárselo de encima. Mi abuela pensaba en función de los sentimientos y necesidades de las personas con las que se encontraba. Si tenían hambre, les daba de comer. Si no tenían un techo bajo el cual cobijarse, les ofrecía un sitio donde dormir.

A mi abuela le encantaba bailar, y mi madre recuerda que solía decir: «Nunca camines si puedes bailar». Por esto quiero terminar este libro sobre el lenguaje de la compasión con una canción que trata de mi abuela, una mujer que habló y vivió el lenguaje de la comunicación no violenta.

Un día un hombre llamado Jesús
a casa de mi abuela llamó.
Sólo un bocado le pidió,
pero ella mucho más le dio.

Dijo que era Jesús, el Señor;
ella a Roma no lo fue a averiguar.
Se quedó en su casa muchos años,
como muchos que no tenían hogar.

A su manera judía,
me enseñó lo que Jesús decía.
De esa forma sencilla,
me enseñó lo que Jesús decía:
«Alimenta al hambriento y cura al enfermo,
y descansa después.
Nunca camines si puedes bailar,
y haz de tu casa un nido de paz».

A su manera judía,
me enseñó lo que Jesús decía.
De esa forma sencilla,
me enseñó lo que Jesús decía.

APÉNDICE

Algunos sentimientos básicos que todos tenemos

Sentimientos cuando nuestras necesidades *están* satisfechas:

Agradecidos	Conmovidos	Intrigados
Alegres	Deseosos	Optimistas
Aliviados	Emocionados	Orgullosos
Asombrados	Enérgicos	Realizados
Cómodos	Esperanzados	Seguros
Contentos	Estimulados	Sorprendidos
Confiados	Inspirados	

Sentimientos cuando nuestras necesidades *no están* satisfechas:

Abrumados	Desesperanzados	Irritados
Avergonzados	Enfurecidos	Nerviosos
Confundidos	Enojados	Preocupados
Desalentados	Frustrados	Reacios
Desconcertados	Impacientes	Solos
Desesperados	Incómodos	Tristes
Desilusionados	Inútiles	

Algunas necesidades básicas que todos tenemos

Autonomía:
- Elección de ideales/objetivos/valores
- Elección de proyectos para lograr nuestros propios ideales, objetivos y valores

Nutrición y cuidado físico:
- Aire
- Agua
- Alimentación
- Descanso
- Expresión sexual
- Contacto Físico
- Movimiento, ejercicio.
- Protección de aquellas formas de vida que amenazan a la vida: virus, bacterias, insectos, animales depredadores
- Vivienda

Celebración y conmemoración:

- Celebración de la creación de la vida y de los ideales alcanzados.
- Conmemoración de las pérdidas: de los seres queridos, los ideales, etc. (Duelos)

Esparcimiento:

- Diversión
- Risa

Integridad:

- Autenticidad
- Creatividad
- Propósito
- Autoestima

Comunión Espiritual:

- Armonía
- Belleza
- Inspiración
- Orden
- Paz

Interdependencia:

- Aceptación
- Agradecimiento
- Amor
- Apoyo
- Comprensión
- Comunidad
- Confianza
- Consideración
- Contribución al enriquecimiento de la vida
- Empatía
- Honestidad (la que nos da el poder para aprender de nuestras propias limitaciones).
- Proximidad
- Respeto
- Seguridad
- Seguridad emocional

BIBLIOGRAFÍA

Alinsky, Saúl D., *Rules for Radicals: A Practical Primer for Realistic Radicals*, Random House, Nueva York, 1971.

Becker, Ernest, *The Birth and Death of Meaning*, Free Press, Nueva York, 1971.

—, *The Revolution in Psychiatry: The New Understanding Of Man*, Free Press, Nueva York, 1964.

Benedict, Ruth, «Synergy-Patterns of the Good Culture», *Psychology Today*, Junio de 1970.

Boserup, Anders y Andrew Mack, *War Without Weapons: Non-Violence in National Defense*, Schocken, Nueva York, 1975. [*Guerra sin armas*, Fontamara, Barcelona, 1985.]

Bowles, Samuel y Herbert Gintis, *Schooling in Capitalist America: Educational Reform and the Contradictions of Economic Life*, Basic Books, Nueva York, 1976. [*La instrucción escolar en la América Capitalista*, Siglo XXI, Madrid, 1985.]

Buber, Martin, *I and Thou*, Scribner, Nueva York, 1958. [*Yo y tú*, Caparros, Madrid, 1995.]

Craig, James y Marguerite, *Synergic Power*, Proactive Press, Berkeley (California), 1974.

Dass, Ram, *The Only Dance There Is*, Harper & Row, Nueva York, 1974.

— y Mirabai Bush, *Compassion in Action: Setting Out on the Path of Service*, Bell Tower, Nueva York, 1992. [*Compasión en acción*, Gaia, Madrid, 1994.]

— y Paul Gorman, *How Can I Help?: Stories and Reflections on Service*, Knopf, Nueva York, 1985. [*Cómo puedo ayudar: Manual de un Servidor del Mundo*, Gaia, Madrid, 1998.]

Domhoff, William G., *The Higher Circles: The Governing Class in America*, Vintage Books, Nueva York, 1971.

Ellis, Albert, *A Guide to Rational Living*, Wilshire Book Co., 1961.

Freire, Paulo, *Pedagogy of the Oppressed*, Herder and Herder, 1971. [*Pedagogía del oprimido*, Siglo XXI, Madrid, 14ª ed., 1997.]

Fromm, Erich, *Escape from Freedom*, Holt, Rinehart & Winston, 1941. [*El miedo a la libertad*, Paidós Ibérica, Barcelona, 20ª reimpr., 1998; y en catalán: *La por a la lli-bertat*, Edicions 62, Barcelona, 1979.]

—, *The Art of Loving*, Harper et Row, Nueva York, 1956. [*El arte de amar*, Paidós Ibérica, Barcelona, 19ª reimpr., 1998; y en catalán: *L'art d'estimar*, Edicions 62, Barcelona, 21ª reimpr., 1992.]

Gardner, Herb, "A Thousand Clowns", en *The Collected Plays*, Applause Books, 2000.

Gendlin, Eugene, *Focusing*, Living Skills Media Center, Portland (Oregón), 1978. [*Focusing: proceso y técnica del enfoque corporal*, Mensajero, Bilbao, 3.a ed., 1996.]

Glenn, Michael, y Richard Kunnes, *Repression or Revolution,* Harper & Row, Nueva York, 1973.

Greenburg, Dan, y Marcia Jacobs, *How to Make Yourself Miserable*, Vintage Books, Nueva York, 1987. [*Cómo ser un perfecto desdichado,* Hormé, Buenos Aires, 1988.]

Harvey, O. J., *Conceptual Systems and Personality Organization*, Harper & Row, Nueva York, 1961.

Hillesum, Etty, *A Diary*. Jonathan Cape, 1983.

Holt, John, *How Children Fail*, Pitman, Nueva York, 1964. [*El fracaso de la escuela*, Alianza Editorial, Madrid, 4ª ed., 1987.]

Humphreys, Christmas, *The Way of Action*, Penguin Books, Nueva York, 1960.

Irwin, Robert, *Nonviolent Social Defense*, Harper et Row, 1962.

Johnson, Wendell, *Living with Change*, Harper and Row, Nueva York, 1972.

Katz, Michael, *Class Bureaucracy and the Schools*. Preager Text Publishers. 2nd Ed., 1975.

—, *School Reform: Past and Present*, Little, Brown & Co., Boston, 1975.

Kaufmann, Walter, *Without Guilt and Justice*, P. H. Wyden, Nueva York, 1973.

Keen, Sam, *To a Dancing God*, Harper & Row, Nueva York, 1970.

—, *Hymns To An Unknown God. Awakening the Spirit in Everyday Life*, Bantam Books, Nueva York, 1994. [*Himnos a un Dios desconocido*, Urano, Barcelona, 1995.]

Kelly, George A., *The Psychology of Personal Constructs*, volúmenes 1 y 2, Norton, Nueva York, 1955.

Kornfield, Jack, *A Path with Heart: A Guide Through the Perils and Promises of Spiritual Life*, Bantam Books, Nueva York, 1993. [*Camino con corazón*, La Liebre de Marzo, Barcelona, 1998.]

Kozol, Jonathan, *The Night is Dark and I Am Far from Home*, Houghton-Mifflin Co., Boston, 1975.

Kurtz, Ernest, y Katherine Ketcham, *The Spirituality of Imperfection: Modern Wisdom from Classic Stories*, Bantam Books, Nueva York, 1992.

Lyons, Gracie, *Constructive Criticism*, IRT Press, Oakland (California), 1977.

Mager, Robert, *Preparing Instructional Objectives*, Fearon Pub., 1962. [*Formulación operativa de objetivos didácticos*, Fax, Madrid, 1973.]

Maslow, Abraham, *Eupsychian Management*, Dorsey Press, 1965.

—, *Toward a Psychology of Being*, Van Nostrand, Princeton (Nueva Jersey), 1962.

McLaughlin, Corinne, y Gordon Davidson, *Spiritual Politics: Changing the World from the Inside Out*, Ballantine Books, Nueva York, 1994.

Milgram, Stanley, *Obedience to Authority*, Harper & Row, Nueva York, 1974. [*Obediencia a la autoridad*, Desclée de Brouwer, Bilbao, 4.a ed., 1984.]

Postman, Neil, y Charles Weingartner, *Teaching as a Subversive Activity*, Delacorte, 1969.

—, *The Soft Revolution: A Student Handbook for Turning Schools Around*, Delta, Nueva York, 1971. [*La enseñanza como actividad crítica*, Fontanella, Barcelona, 1981.1

Powell, John, *The Secret of Staying in Love*, Argus, Niles (Illinois), 1974. [*El secreto para seguir amando*, Sal Terrae, Santander, 1997.]

—, *Why I Am Afraid to Tell You Who I Am?*, Argus, Niles (Illinois), 1976. [*¿Por qué temo decirte quién soy?*, Sal Terrae, Santander, 9.a ed., 1996.]

Putney, Snell, *The Conquest of Society*, Wadsworth, Belmont (California), 1972.

Robben, John, *Coming to My Senses,* Thomas Crowell, Nueva York, 1973.

Rogers, Carl, *Freedom to Learn*, Charles E. Merrill, 1969. [*Libertad y creatividad en la educación*, Paidós, Buenos Aires, 1975.]

—, *On Personal Power*, Delacorte, Nueva York, 1977. [*El poder de la persona*, El Manual Moderno, 1990.]

—, «Some Elements of Effective Interpersonal Communication», fotocopias de una conferencia pronunciada en el California Institute of Technology, Pasadena (California), 9 de noviembre de 1964.

Rosenberg, Marshall, *Mutual Education: Toward Autonomy and Interdependence*, Special Child Publications, Seattle, 1972.

Ryan, William, *Blaming the Victim*, Vintage Books, Nueva York, 1971.

Scheff, Thomas, *Labeling Madness*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs (Nueva Jersey), 1975.

Schmookler, Andrew Bard, *Out of Weakness: Healing the Wounds that Drive Us to War*, Bantam Books, Nueva York, 1988.

Sharp, Gene, *Social Power and Political Freedom*, Porter Sargent, Boston, 1980.

Steiner, Claude, *Scripts People Live*, Grove Press, 1974. [*Los guiones que vivimos*, Kairós, Barcelona, 1992.]

Szasz, Thomas, *Ideology and Insanity*, Doubleday, Nueva York, 1970.

Tagore, Rabindranath, *Sadhana: The Realization of Life*, Omen Press, Tucson, 1972. [*Sadhama o la vía espiritual*, Errepar, 1997.]

SOBRE EL AUTOR

Marshall B. Rosenberg, PH.D es fundador y director de los servicios educativos del Centro para la comunicación no violenta (CCNV).

Habiendo crecido en un barrio turbulento de Detroit, el Dr. Rosenberg se interesó profundamente en nuevas formas de comunicación para presentar alternativas pacíficas a la violencia de la que fue testigo. Este interés también lo llevó a la obtención de un Ph.D en psicología clínica en la Universidad de Wisconsin en 1961. Sus experiencias de vida y sus estudios sobre religiones comparadas lo motivaron para desarrollar la comunicación no violenta (CNV).

El Dr. Rosenberg usó por primera vez la CNV en proyectos financiados por el Estado a los efectos de proporcionar mediación y capacitación en habilidades comunicativas durante la década de los años 60. Fundó el Centro para la comunicación no violenta (CCNV) en 1984. A partir de entonces el CCNV siguió creciendo hasta convertirse en una organización internacional sin fines de lucro con más de 100 entrenadores. Brindan capacitación en 30 países de Norteamérica, América del Sur, Europa, Asia, Medio Oriente y África, ofreciendo talleres para educadores, terapeutas, padres, trabajadores de los servicios de salud, mediadores, gerentes de empresas, guardia cárceles y reclusos, policías, personal militar, clero, y oficiales de gobierno.

El Dr. Rosenberg ha iniciado diversos programas para la paz en países azotados por la guerra como Ruanda, Burundi, Nigeria, Malasia, Indonesia, Sri Lanka, Sierra Leone, Medio Oriente, Colombia, Servia, Croacia e Irlanda del Norte. Fundado por la UNESCO, el equipo de CCNV de Yugoslavia ha entrenado a cientos de miles de estudiantes y maestros. El Gobierno de Israel ha reconocido oficialmente a la CNV y en este momento ofrece capacitación en cientos de escuelas de todo el país.

El Dr. Rosenberg está radicado actualmente en Wasserfallenhof, Suiza, y viaja regularmente a ciudades de todo el mundo ofreciendo capacitación en CNV y mediaciones en conflictos.

Para mayor información sobre Comunicación no violenta:

Center for Nonviolent Communication (CNVC)
www.cnvc.org
2428 Foothill Boulevard, Suite E
La Crescenta, California 91214, USA
Email: cnvc@CNVC.org
Teléfono en Estados Unidos: 1- 818-957-9393

www.asociacioncomunicacionnoviolenta.org
Asociación Española para la Comunicación No Violenta

www.vivenciaempatica.org
Fundación para la Comunicación No Violenta en Bogotá, Colombia

www.cnvargentina.com.ar
Comunicación No Violenta Argentina

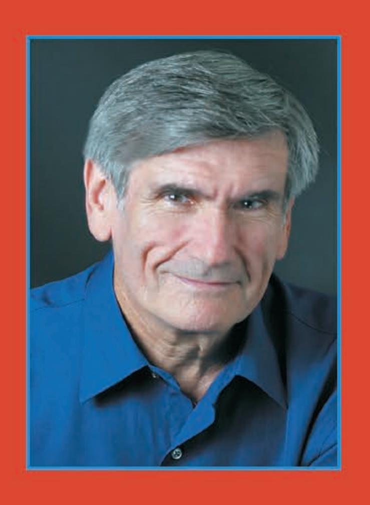
COLECCIÓN PROFESIONAL

Marshall B. Rosenberg, Ph.D.

Comunicación no violenta

UN LENGUAJE DE VIDA

Aprende a comunicarte de manera sincera, clara y cuidadosa, expresando tus necesidades y escuchando las necesidades del otro. Conoce el poder de la empatía y del lenguaje en cualquier situación, personal, laboral, social o política.



Estoy feliz de ver esta nueva y excelente traducción y edición de mi libro en castellano. En los últimos años, el interés por la CNV en el mundo de habla hispana ha aumentado enormemente y espero que este libro contribuya a su difusión. Coordiné actividades docentes en Colombia, Argentina y Puerto Rico y me acompaña un recuerdo entrañable de las personas que conocí, su tan cordial bienvenida y la pasión con la cual comprendieron este lenguaje del corazón.

En muestra de celebración,

Marshall Rosenberg

Marzo de 2006

ISBN 978-987-21834-9-3

9 789872 183493

granAldea EDITORES